

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kristiina Oll

**TIMMITUD MÕTTEVIISI PÕHIMÕTETE  
RAKENDAMINE TEENUSETTEVÕTTES CIVITTA EESTI  
AS NÄITEL**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: dotsent Tõnu Roolaht

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele .....

dotsent Tõnu Roolaht

Kaitsmisele lubatud ..... 2016. aasta.

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Kristiina Oll

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Timmitud mõtteviisi olemus ja rakendamise üldised põhimõtted .....	8
1.1. Timmitud mõtteviisi mõiste ja kujunemine .....	8
1.2. Timmitud mõtteviisi põhimõtted .....	14
1.3. Timmitud mõtteviisi töövaldkonnad .....	22
1.4. Teenusettevõttes timmitud mõtteviisi rakendamise spetsiifika ja sellega seotud probleemid .....	30
2. Timmitud mõtteviisi juurutamise väljakutsete uuring Civitta Eesti AS näitel .....	39
2.1. Civitta Eesti AS ja uuringu metoodika tutvustus .....	39
2.2. Civitta Eesti AS teenuse osutamise protsessi kaardistamine .....	47
2.3. Civitta Eesti AS tegevuspõhimõtete vastavus timmitud mõtteviisi põhimõtetele .....	53
2.4. Arendusvõimalused ja takistused timmitud mõtteviisi rakendamisel Civitta Eesti AS-is .....	66
Kokkuvõte .....	73
Viidatud allikad .....	78
Lisad .....	88
Lisa 1. Civitta Eesti AS pakutavate teenuste terviknimekiri .....	88
Lisa 2. Civitta Eesti AS organisatoorne struktuur .....	90
Lisa 3. Timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamise küsimustiku koostamise alused .....	91
Lisa 4. Küsimustik timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamisest Civitta Eestis .....	93
Lisa 5. Civitta Eesti AS juhtkonna ja spetsialistide hinnangud küsitluse väidetele .....	95
Lisa 6. Civitta Eesti AS-is läbiviidud osalusvaatluse plaan .....	98
Lisa 7. Civitta Eesti AS-is läbiviidud intervjuu ja fookusgrupi intervjuude kava .....	99
Summary .....	101

## SISSEJUHATUS

Enamike arenenud riikide majandustes annab valdava osa lisandväärtusest teenussektor. Samas on Slack *et al* (2010: 448) andmetel teenusettevõtted operatsioonide efektiivsuse ja nende parendamise mõttes tööstusettevõtetest üldjuhul oluliselt mahajäänud. Muutuvates turutingimustes, milleks on eelkõige klientide kõrgenenud ootused, konkurentsi kasv ja regulatsioonide karmistumine, on ka teenusettevõtted sunnitud üha enam otsima võimalusi efektiivsuse suurendamiseks (Allway, Corbet 2002: 46). Paljud teenusettevõtted on siinkohal näinud võimalust võtta üle enda protsesside parendamiseks tootmisettevõtetele omaseid tehnikaid, millest üheks on ka timmitud mõtteviis (Abdi *et al* 2006: 191).

Tänapäeval ülemaailmselt kasutatavad timmitud mõtteviisi põhimõtted arendati välja 1950ndate aastate keskel Jaapani autotööstustes, leidmaks konkurentsivõimelisemat tootmisviisi kui masstootmine (Leite, Vieira 2015: 529). Timmitud mõtteviisi põhialusteks on lähtumine kliendile pakutavast väärtusest ja raiskamise elimineerimine ning seeläbi tootmisefektiivsuse suurendamine. Eelpooltoodust lähtuvalt saab oletada, et mõtteviisi tehnikate niivõrd suure populaarsuse taga on pakutav võimalus kombineerida justkui kahte vastandlikku eesmärki – saavutada klienditeeninduse kõrgem kvaliteet, vähendades samal ajal tarneaegu ning tootmisega seotud kulusid (Lee *et al* 2008: 974).

Tulenevalt asjaolust, et timmitud mõtteviisi kontseptsioon pärineb tootmisettevõtetest, keskenduti ka varasemates rakendustes eelkõige neile. Timmitud mõtteviisi kasutuselevõtt teenussektoris sai alguse eelkõige tootmisettevõtete vajadusest laiendada täiendava efektiivsuse saavutamiseks enda tööpõhimõtteid ka ettevõttevälistele osapooltele, peamiselt tarnijatele, kelle hulka kuulusid ka teenusettevõtted (Andres-Lopez *et al* 2015: 24). Edaspidi on mõtteviis levinud ka tööstussektoriga otseselt mitteseotud teenusettevõtetesse. Kuigi erinevad uuringud ja läbiviidud juhtumianalüüsid on näidanud, et timmitud mõtteviisi põhimõtete ülekandmine teenusettevõtetesse on

võimalik ning võib tuua ettevõtetele ka olulist lisandväärtust, siis leidub ka teenussektorile omaseid karakteristikuid, mille tõttu algselt tootmisettevõtetele mõeldud põhimõtete rakendamine teenusettevõtetes ei pruugi olla täies mahus võimalik või ei too nende rakendamine oodatud kasu.

Käesolevas magistritöös keskendutakse võimalusele parandada timmitud mõtteviisi põhimõtteid kasutades teenusettevõtte Civitta Eesti AS protsesse. Civitta Eesti on 2001. aastal asutatud konsultatsiooniettevõtte, mille teenuste hulka kuuluvad nii strateegiline planeerimine, uuringute ja analüüside teostamine kui ka projektide rahastamisvõimaluste konsultatsioon ning projektide elluviimise nõustamine. Civitta Eestis on küll rakendatud ISO 9001:2008 kvaliteedijuhtimise standardit, kuid nimetatud standard keskendub pigem protseduuride kirjeldamisele, mitte nende tõhustamisele. Kasvava turukonkurentsi tingimustes, kus on vajalik tagada nii kliendi maksimaalne rahulolu, töötajatele konkurentsivõimeline töötasu ja omanikele aktsepteeritav kasum, on oluline võimalusel elimineerida ettevõtte protsessidest ebavajalikud tegevused ehk leida võimalusi ressursside võimalikult efektiivseks kasutamiseks. Eelpooltoodust tulenevalt on Civitta Eesti AS juhtkond valmis kaaluma ettevõttes timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamist, kuid kuna tegu ei ole tootmisettevõttega, siis on eelnevalt vaja jõuda järeldusele, millised on nimetatud põhimõtete rakendamise võimalikud riskikohad ning sellest lähtuvalt kas ja mil määral on kontseptsiooni rakendamine otstarbekas.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on mõista kuivõrd on võimalik ja otstarbekas rakendada timmitud mõtteviisi põhimõtteid teenusettevõttes ning millised on rakendamisega kaasnevad potentsiaalsed probleemid. Magistritöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud, millises ulatuses ja kuidas on otstarbekas timmitud mõtteviisi põhimõtteid rakendada teenusettevõtte Civitta Eesti AS tulemuslikkuse parendamiseks.

Töö eesmärgi täitmiseks on autor tõstatatud alljärgnevad uurimisülesanded:

- 1) uurida timmitud mõtteviisi mõistet ja kujunemise põhjuseid;
- 2) analüüsida timmitud mõtteviisi rakendamist strateegilisel tasandil ehk timmitud mõtteviisi viite põhimõtet;
- 3) analüüsida timmitud mõtteviisi rakendamist operatiivtasandil ehk timmitud mõtteviisi tegevusvaldkondi;

- 4) uurida timmitud mõtteviisi rakendamise spetsiifikat ja sellega kaasnevaid probleeme teenusettevõtetes;
- 5) anda lühiülevaade uurimisobjektist Civitta Eesti AS-ist;
- 6) koostada sobiv metoodika Civitta Eesti AS-ile soovitude väljatöötamiseks timmitud mõtteviisi rakendatavuse osas;
- 7) kirjeldada Civitta Eesti AS tänaseid protsesse, mõistmaks ettevõttes teenuse osutamisel kasutatavat väärtusvoogu;
- 8) selgitada välja, milline on timmitud mõtteviisi tänane rakendamise tase Civitta Eesti AS-is;
- 9) analüüsida millises ulatuses ja kuidas on võimalik Civitta Eesti AS protsesse parendada lähtuvalt timmitud mõtteviisi kontseptsioonist ning millised on seejuures võimalikud takistused.

Magistritöö eesmärgist ja selle saavutamiseks püstitatud ülesannetest lähtuvalt on töö koostatud kaheosalisena. Töö esimene osa annab ülevaate valdkonnaspetsiifilisest teoreetilisest käsitlest, keskendudes eelkõige timmitud mõtteviisi mõistele, kontseptsiooni kujunemisele ning timmitud mõtteviisi viiele põhimõttele ja tegevusvaldkondadele ehk raiskamise elimineerimisele ja tööriistade rakendamisele. Teoreetilises osas viidatud autoritest tooks magistritöö autor esile eelkõige Peter Hines'i, Matthias Holweg'i ja Nick Rich'i, kes on viinud läbi põhjaliku uuringu timmitud mõtteviisi kontseptsiooni senisest arengust ja käsitlest, ning James P. Womack'it ja Daniel T Jones'i, kes tõid timmitud mõtteviisi põhimõtted laialdasemalt läänemaailma organisatsioonide teadvusse. Lisaks, lähtuvalt töö empiirilise osa temaatikast, on autor analüüsinud timmitud mõtteviisi spetsiifikat teenusettevõtetes. Analüüsiks kasutatud töödest tooks autor esile Andrea Bonaccorsi töögrupi ning Higor dos Reis Leite ja Guilherme Ernani Vieira poolt läbiviidud uuringud, mis keskendusid enam kontseptsiooni üleüldisele arengule, mitte üksnes üksikutele juhtumitele.

Magistritöö teine osa tugineb Civitta Eesti AS-is läbiviidud empiirilisel uurimustööl. Uuringu elluviimise üldmeetodiks valis autor juhtumianalüüsi ning sobivate andmekogumismeetoditena dokumendianalüüsi, osalusvaatluse, küsimustiku, intervjuu ja fookusgrupi intervjuud. Uuringu elluviimise käigus kaardistas autor esmalt ettevõtte tänased olulisemad tegevused kliendile väärtuse loomisel, kasutades selleks eelkõige

osalusvaatluste ning dokumendianalüüsi tulemusena kogutud andmeid. Samuti viis autor läbi küsitluse ettevõtte juhtkonna ja töötajate seas, paludes neil avaldada oma arvamust Civitta tänaste toimimispõhimõtete osas. Saadud andmete paremaks lahtimõtestamiseks intervjueris töö autor nii ettevõtte tegevjuhti kui ka töötajaid. Kõik kogutud andmed koondati kokku põhjendatud järelduste tegemiseks magistritöö viimases alapeatükis.

Märksõnad: timmitud mõtteviis, kulusäästlik mõtteviis, timmitus mõtteviisi rakendamine teenusettevõttes, teenindusprotsesside parendamine.

# 1. TIMMITUD MÕTTEVIISI OLEMUS JA RAKENDAMISE ÜLDISED PÕHIMÕTTED

## 1.1. Timmitud mõtteviisi mõiste ja kujunemine

Käesoleva alapeatüki eesmärk on mõista, mis on timmitud mõtteviis ning millised olid põhjused, mis viisid selle väljakujunemiseni. Eesmärgi saavutamiseks on analüüsitud timmitud mõtteviisi definitsioone ning antud ülevaade kontseptsiooni ajaloolisest taustast. Alapeatükiga täidetakse sissejuhatuses püstitatud esimest uurimisülesannet.

Timmitud mõtteviisi (*lean thinking*) sünonüümidenä on nii eesti- kui ka inglise keeles kasutusel erinevaid termineid. Inglisekeelsetes allikates kasutatakse paralleelselt mõisteid „*lean production*”, „*lean manufacturing*”, „*lean thinking*”, „*Toyota Production System*” ning muid alternatiive. Kuna eelpool nimetatud inglisekeelsete terminite sisu on siiski veidi erinev, siis võib nende kasutamine sünonüümidenä tuleneda pigem teadmatusest. Eestikeelsetes allikates kasutatakse sünonüümidenä eelkõige väljendeid „timmitud mõtteviis” ja „kulusäästlik mõtteviis”, mille vahel sisulist erinevust ei ole. Käesoleva töö autor on otsustanud jääda termini „timmitud mõtteviis” juurde. Kuigi ka „timmitud mõtteviis” termininä ei äva ehk kontseptsiooni sisu väga hästi ja võib jääda lugejale esmapilgul arusaamatuks, siis alternatiiv „kulusäästlik mõtteviis” võib autori hinnangul lugejaid olulisel määral eksitada. Timmitud mõtteviisi eesmärk ei ole ise-enekest kulusid kokku hoida, vaid suurendada kliendile pakutavat väärtust, kasutades selleks optimaalsel hulgal ressursse.

Kuigi timmitud mõtteviisiga seotud temaatika on leidnud käsitlest nii tööstus- kui ka teenussektoris, nii kriitikute kui ka pooldajate seas, siis on keeruline välja tuua ühest kõigi poolt aktsepteeritavat definitsiooni. (Arlbjørn, Freytag 2013: 186; Carlborg *et al* 2013: 292; Pettersen 2009: 127) Sellest hoolimata võib erinevatest definitsioonidest leida läbivaid, timmitud mõtteviisi lähtekohti peegeldavaid, teemasid. Valikut



erinevatest definitsioonidest, on autor kokkuvõtlikult kajastanud tabelis 1 ning analüüsinud alljärgnevalt.

**Tabel 1.** Timmitud mõtteviisi definitsioon erinevate autorite käsitluses

Autor	Märksõna	Definitsioon
Womack et al 1990	Ressursisäästlik	Timmitud mõtteviis on tootmisviis, mis võrreldes masstootmisega kasutatakse vähem kõike – pool tööjõust tehases, pool tootmiseks vajaminevast ruumist, pool investeeringutest seadmetesse ning pool inseneritundidest toote arendamiseks poole lühema ajaga.
Hines et al 2004	Kliendile pakutav väärtus Ressursisäästlik	Timmitud mõtteviis on juhtimisfilosoofia, mis suurendab klientide poolt tajutavat väärtust, lisades tootele või teenusele iseloomulikke omadusi ja eemaldades pidevalt kõigis protsessides peituvaid väärtust mitteloovaid tegevusi.
Abdi et al 2006	Ressursisäästlik	Timmitud mõtteviis on termin, mis iseloomustab vähemaga rohkema tegemist ehk organisatsiooni ressursside paremat ärakasutamist.
Slack et al 2010	Kliendile pakutav väärtus Ressursisäästlik	Timmitud mõtteviis tähendab sünkroniseeritud voo loomist, mille tulemusena pakub toode või teenus alati seda, mida kliendid soovivad (ideaalse kvaliteediga), õiges koguses (mitte liiga palju ega ka liiga vähe), täpselt siis kui vaja (mitte liiga hilja ega ka liiga vara) ning täpselt seal kus vaja (mitte vales kohas) võimalikult optimaalsete kuludega.

Allikas: (Womack et al 1990: 13; Abdi et al 2006: 191; Hines et al 2004: 995; Slack et al 2010: 431); autori koostatud

Termini „timmitud mõtteviis“ võtsid esmakordselt kasutusele Womack et al 1990. aastal raamatus „The Machine That Changed the World: The story of Lean production“, tuues seeläbi timmitud mõtteviisi laialdasemalt läänemaailma teadvusesse. Womack et al (1990: 13) kohaselt on timmitud mõtteviis „kõhn“<sup>1</sup>, sest võrreldes masstootmisega kasutatakse kõike vähem – pool tööjõust, tootmisruumist, investeeringutest seadmetesse ning inseneritundidest toote arendamiseks poole lühema ajaga. Timmitud mõtteviisi rakendamisega saavutatavale ressursisäästule on rõhunud ka Abdi et al (2006: 191), kelle sõnul on timmitud mõtteviis termin, mis iseloomustab vähemaga rohkema tegemist ehk organisatsiooni ressursside paremat ärakasutamist. Lähtudes Womack et al (1990) ja Abdi et al (2006) seisukohtadest võib autori hinnangul öelda, et timmitud mõtteviisi üheks lähtekohaks on tootmine ressursisäästlikult.

Timmitud mõtteviisi teiseks oluliseks karakteristikuks võib autori hinnangul pidada keskendumist loodavale väärtusele. Hines et al (2004: 995) kohaselt on timmitud

<sup>1</sup> Lean – inglise keeles lahja, kõhn, kõhetu, kleenuke.

mõtteviis juhtimisfilosoofia, mis suurendab klientide poolt tajutavat väärtust, lisades tootele või teenusele iseloomulikke omadusi ja eemaldades pidevalt kõigis protsessides peituvaid väärtust mitteloovaid tegevusi. Slack *et al* (2010: 431) on timmitud mõtteviisi sõnastanud kui sünkroniseeritud voo, mille tulemusena pakutakse toote või teenusega alati seda, mida kliendid soovivad, õiges koguses, täpselt siis kui vaja ning täpselt seal kus vaja, tehes kõike eelpoolnimetatut võimalikult optimaalsete kuludega. Seega võib autori arvates üldistatult öelda, et timmitud mõtteviis on lähenemine, kus eesmärgiks on tagada kliendile väärtuse pakkumine võimalikult ressursisäästlikult.

Timmitud mõtteviisi definitsiooni mõningase ebaselguse põhjuseks võib autori hinnangul pidada kontseptsiooni suhtelist uudsust ja kiiret evolutsiooni eelkõige viimase 30-40 aasta jooksul (vt tabel 2). Kui 1980ndatel keskendusid timmitud mõtteviisi rakendajad eelkõige täppisajastatud tootmise (*just-in-time*) tehnikatele ning kulu-efektiivsuse saavutamisele, siis 1990ndate esimeses pooles liikus kontseptsiooni fookus totaalsele kvaliteedijuhtimisele (*Total Quality Management*). 1990ndate teises pooles hakati enam keskenduma kulude ja tarneahela juhtimisele. Pärast 2000. aastat on timmitud mõtteviisi teematikad liikunud kuluküsimustelt pigem väärtusega seonduvatele küsimustele. (Carlborg *et al* 2013: 292) Kirjeldatud evolutsiooni võib pidada ka kinnituseks autori eelnevale seisukohale, et timmitud mõtteviisi fookus on nüüdisajal pigem loodaval väärtusel ja kvaliteedil, mitte kulusäästlikkusel.

**Tabel 2.** Timmitud mõtteviisi kontseptsiooni areng

Periood	Märksõnad	Olulisemad autorid
1980ndad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Timmitud mõtteviisi teadvustamine</li> <li>- Täppisajastatud tootmise tehnikate rakendamine</li> <li>- Kuluefektiivsusele keskendumine</li> </ul>	Shingo (1981, 1988); Schonberger (1982, 1986); Monden (1983); Ohno (1988) Mather (1988)
1990ndate esimene pool	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Totaalse kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamine</li> </ul>	Womack et al (1990); Hammer (1990); Stalk, Hout (1990); Harrison (1992)
1990ndate teine pool	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulude juhtimine</li> <li>- Tarneahela juhtimine ehk timmitud mõtteviisi põhimõtete viimine tarneahelasse</li> </ul>	Lamming (1993); MacBeth, Ferguson (1994); Womack, Jones (1994, 2003); Rother, Shook (1998)
2000ndad kuni tänapäev	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kliendile pakutava väärtuse mõistmine</li> <li>- Liikumine taktikaliselt tasemelt strateegilisele tasemele</li> </ul>	Hines, Taylor (2000); Khaswala, Irani, (2001); Hines <i>et al</i> (2002)

Allikas: (Carlborg *et al* 2013: 292; Hines *et al* 2004: 996, 999; Moyano-Fuentes, Sacristan-Diaz 2012: 556); autori koostatud

Timmitud mõtteviisi paremaks mõistmiseks, on oluline aru saada selle kujunemise põhjustest. Tänapäeval ülemaailmselt kasutatavad põhimõtted arendati välja Jaapanis 1950ndate keskel, leidmaks konkurentsivõimelisemat tootmisviisi kui masstootmine (Leite, Vieira 2015: 529; Hines *et al* 2004: 994-995; Lee *et al* 2008: 973-974). 18. sajandi keskel, mil algas industriaalrevolutsioon Inglismaal, pandi alus olulisel määral masinatele ja tootmisliinidele tuginevale masstootmisele. Masstootmist hakati pidama parimaks tootmisviisiks kuna see lubas saavutada kõrge toodangu töötaja kohta, kasutades seejuures madalama kvalifikatsiooniga tööjõudu, ning samal ajal võimaldas alandada pakutava toodangu ühikhinda tarbija jaoks. (Poppendieck 2002: 2; Bowen, Youngdahl 1998: 210)

Teise maailmasõja järgses Jaapanis oli tööstuse tootlikkus suhteliselt madal ning samal ajal polnud piisavalt ka vajalikke tootmisressursse. Seetõttu oli seal asuvatele ettevõtetele masstootmise põhimõtete kasutuselevõtmine keeruline. Samuti olid paljudele ettevõtetele, sealhulgas Toyotale, probleemiks väikesed toodangukogused, mis muutsid ebaotstarbekaks masstootmiseks vajalike vaid ühte konkreetset funktsiooni täitvate seadmete soetamise või suures koguses vaid väga kitsast tööloiku teostava tööjõu palkamise. (Poppendieck 2002: 1) Eelpooltoodud kitsaskohtade ületamiseks arendas Toyota autotehas välja endale sobiva mudeli tootmissüsteemi korraldamiseks, mis on hiljem tuntuks saanud timmitud mõtteviisina (Leite, Vieira 2015: 530).

1980ndad, mil Toyotas väljaarendatud põhimõtted jõudsid USAsse ja Euroopasse, tõid tootmises kaasa suure paradigma muutuse. Masstootmine ja sellega seotud juhtimis-metoodikad seati kahtluse alla, sest Jaapani tööstusettevõtted demonstreerisid, et on leidnud parema lahenduse. (Poppendieck 2002: 1) Näiteks oli Toyota 1980ndate alguses võimeline ületama enda läänekonkurentide tootlikkust kahekordselt ja kvaliteeti 100-kordselt (mõõdetuna leitud defektides valmistoodangu esmasel ülevaatusel tootmisliini lõpus) (Piercy, Rich 2008: 55). Timmitud mõtteviisi kontseptsiooni populaarsus on selle loomisest kuni tänapäevani pidevalt kasvanud (Lee *et al* 2008: 974). Kui esmalt võtsid Toyotast alguse saanud põhimõtted USAs ja Euroopas üle eelkõige tööstusettevõtted, siis varsti levis timmitud mõtteviis logistikasse. Logistikavaldkonnast saadud praktikast lähtuvalt järeldati, et timmitud mõtteviisi tehnikad võiksid olla universaalsed ja edukalt rakendatavad erinevates distsipliinides, mitte üksnes tööstusettevõtetes. (Poppendieck

2002: 1) Tänapäeval on mõtteviis liikunud kiiresti teistesse valdkondadesse nagu teenused, kaubandus ja avalik sektor (Slack *et al* 2010: 431).

Timmitud mõtteviisi kasutuselevõtt teenussektoris sai alguse eelkõige tootmisettevõtete vajadusest tõelise efektiivsuse saavutamiseks laiendada kasutatavaid põhimõtteid ka ettevõttevälistele osapooltele, peamiselt tarnijatele, kelle hulka kuulusid ka teenusettevõtted (Andres-Lopez *et al* 2015: 24). Timmitud teenuse termini võtsid kasutusele Bowen ja Youngdahl'i 1998. aastal (Leite, Vieira 2015: 532). Seega võib öelda, et kuigi timmitud mõtteviisi ajalugu ulatub teise maailmasõja järgsesse Jaapanisse, siis timmitud teenuste kontseptsioon on mõnevõrra uuem nähtus.

Peamiseks argumendiks, miks timmitud mõtteviisi võib pidada teenussektorile sobilikuks, on teatav teenuste pakkumise ja toodete tootmise vaheline sarnasus. Näiteks on timmitud mõtteviisi rakendava kindlustuseettevõtte Jefferson Pilot Financial juhtkond öelnud, et valisid timmitud mõtteviisi põhimõtted ettevõtte arendamiseks ja protsesside optimeerimiseks, sest sarnaselt erinevaid tootmisliini osi läbiva autoga, läbib ka kindlustuspoliisi erinevad protsessi osad esialgsest taotlusest riskide hindamiseni ja kindlustuspoliisi väljastamiseni. Iga sammuga lisatakse pooleli olevale tööle väärtust, just nagu autole lisatakse igas tootmise etapis täiendavaid osi. (Swank 2003: 130)

Veelgi enam, mitmed autorid (Jimmerson *et al* 2005: 250-251; Allway, Corbett 2002: 47) on seisukohal, et kuna timmitud mõtteviis keskendub eelkõige protsessidele, mitte toodetele, ning kõigi ettevõtete tegevus koosneb protsessidest, mida teostatakse tarbijatele toodete või teenuste pakkumiseks, siis ei tohiks timmitud mõtteviisi rakendamisel olla taksituseks ettevõtte tegevusvaldkond. Hoolimata sellest, millistes sektorites ja ettevõtetes timmitud mõtteviisi rakendatakse, jääb selle üldine toimimisloogika samaks – eesmärgiks on informatsiooni, materjalide ja klientide koordineeritud liikumine tootmisahelas, pakkumaks klientidele paremat teenust optimaalse ressursikogusega (Slack *et al* 2010: 431; Lee *et al* (2008: 975).

Olulisemad põhjused, miks teenusettevõtted on järjest enam kaalunud timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamist, on klientide kõrgenenud ootused, kasumlikkuse surve, konkurentsi kasv ja regulatsioonide karmistumine (Allway, Corbett 2002: 46). Klientide kõrgenenud ootused teenuste kvaliteedile ja omadustele on kaasa toonud

teenuste osutamise seotud kulude kasvu (Swank 2003: 129-130). Samal ajal ootavad ettevõtete omanikud nii käibe kui ka kasumlikkuse suurenemist (Allway, Corbett 2002: 46). Rahuldamiseks nii klientide ootusi pakutavate teenuste osas kui ka omanike kasumisoove, peavad ettevõtted leidma võimalusi protsesside optimeerimiseks ja tõhustamiseks (Karmarkar 2004: 101). Klientide kasvanud ootused sunnivad ettevõtteid laiendama ka enda tooteportfelli, kuid nišiteenuste pakkujad on samal ajal võimelised opereerima väiksemate kuludega ning tabama täpsemini enda sihtkliendi vajadusi (Allway, Corbett 2002: 46). Konkurentsivõimetus on veelgi suurendanud globaliseerumise, mille tulemusena on lisanud kodumaistele turgudele välismaiseid ettevõtteid (Karmarkar 2004: 101). Konkurentide lisandumine vähendab olemasolevate turuosaliste turuosa, käivet ja kasumit (Koutsomanoli-Fillipaki, Staikouras 2006: 7). Kõigele eeltoodule lisandub erinevate regulatsioonide karmistumine, mille järgimine nõuab tihtilugu ettevõtjalt lisaressursse (Allway, Corbett 2002: 46). Täiendava hoobi andis ettevõtjatele ka 2007. aastal alanud ülemaailmne finantskriis, mis omakorda survestas leidma veelgi efektiivsemaid lahendusi (Guarria, Schwedel 2008: 3).

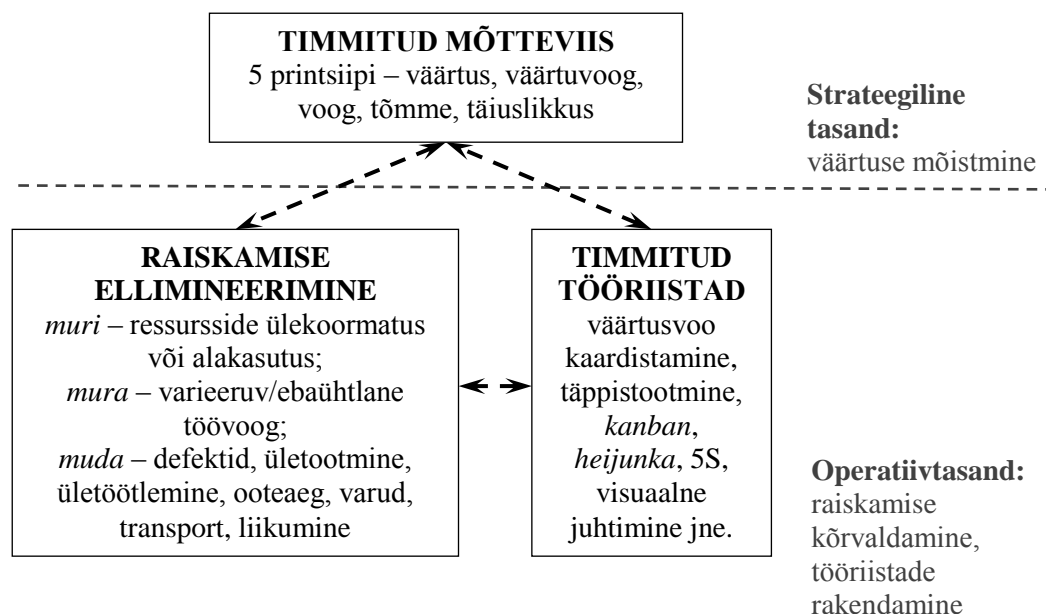
Timmitud mõtteviisi tehnikate niivõrd suur populaarsus on tingitud võimalusest nende rakendamisel kombineerida justkui kahte vastandlikku eesmärki – klienditeeninduse kõrgema kvaliteedi saavutamine, vähendades samal ajal tootmisega seotud kulusid (Lee *et al* 2008: 974). Siinkohal on asjakohane välja tuua, et leidub ka autoreid, kes kahtlevad timmitud teenuse kui tervikliku kontseptsiooni olemasolus. Arfmann ja Topolansky (2014: 19) on väljendanud seisukohta, et kuigi timmitud teenuste kontseptsioon on leidnud laialdast kajastamist, siis valdkondlikkus kirjanduses kasutatakse timmitud teenust tihti sünonüümina erineva sisuga tegevustele. Seetõttu on küsitav, kas eksisteerib ühtne terviklik timmitud teenuste kontseptsioon. Siinkohal on autor seisukohal, et tulenevalt valdkonna suhtelisest uudsusest, on mõistetav ka teatav ebaselgus ning nõustub, et siinkohal oleks vaja läbi viia täiendavaid uuringuid selguse saavutamiseks, kuid samal ajal tõdeb, et erinevatele praktilise suunitlusega teaduslikele kontseptsioonidele peakski olema iseloomulik teatav evolutsioon ja muutumine ajas.

Alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et timmitud mõtteviis sai alguse teise maailmasõja järgsest Jaapanist eesmärgiga leida alternatiiv masstootmisele. Kuigi timmitud mõtteviis arendati välja eelkõige tootmisettevõtetes ja tootmisettevõtte jaoks, on see suhteliselt

kiiresti levinud ka teistesse sektoritesse. Mõtteviisi universaalsus tuleneb eelkõige toodete ja teenuste asemel protsessidega tegelemisest. Võib öelda, et timmitud mõtteviis on juhtimissüsteem, mille kaheks olulisemaks karakteristikuks on kliendile pakutavale väärtusele keskendumine ja ressursisäästlikkus. Nimetatud fookuspunkte on lähemalt vaadeldud ka järgnevates alapeatükkides.

## 1.2. Timmitud mõtteviisi põhimõtted

Timmitud mõtteviisi rakendamine saab toimuda kahel tasandil: strateegilisel ja operatiivsel (vt joonis 1). Strateegilisel tasandil on eesmärgiks mõista tarbijale pakutavat väärtust, mida aitab saavutada timmitud mõtteviisi põhimõtete järgimine. Operatiivtasandil tegeletakse eelkõige raiskamise elimineerimisega, mida aitab saavutada timmitud mõtteviisi tööriistade ja tehnikate rakendamine. (Hines *et al* 2004: 1006-1007) Käesolevas alapeatükis keskendub autor timmitud mõtteviisi põhimõtetele ehk kontseptsiooni rakendamisele strateegilisel tasandil, lahendades seeläbi sissejuhatuses püstitatud teist uurimisülesannet. Raiskamise elimineerimist ehk mõtteviisi rakendamist operatiivtasandil vaadeldakse lähemalt alapeatükis 1.3. „Timmitud mõtteviisi töövaldkonnad“.



**Joonis 1.** Timmitud mõtteviisi rakendamine strateegilisel ja operatiivtasandil ( autori koostatud Hines et al 2004: 1006-1007; Pieńkowski 2014: 3-5; Andres-Lopez et al 2015: 27 põhjal)

Timmitud mõtteviisi põhimõtteid on viis ning need on loetletud alljärgnevalt (Bonaccorsi *et al* 2011: 428; Womack, Jones 2003: 16-24; Leyer, Moormann 2014: 1369; Andres-Lopez *et al* 2015: 25):

1. Esmalt tuleb kindlaks teha, mis loob kliendi perspektiivist lähtuvalt väärtust (*value*) ehk defineerida tarbija vajadus, mida teenuse osutamisega või toote tootmisega soovitakse katta.
2. Teiseks tuleb identifitseerida väärtusvoog (*value stream*), mis sisaldab kõiki lõpptoodangu loomiseks ehk tarbijale esimeses etapis defineeritud väärtuse pakkumiseks vajalikke tegevusi.
3. Kolmandaks on vajalik toetada tootmises või teenuse osutamises pidevat katkestustevaba voogu (*flow*), minimeerides järjekordi ja vahelesegamisi. Voo defineerimisel seatakse väärtust loovad tegevused relevantseks jadaks.
4. Neljandaks on oluline rakendada tõmbele (*pull*) tuginevat lähenemist, tootes täpselt seda, mida klient soovib, siis kui ta seda soovib. Tõmme tähendab eelkõige kliendivajadustega arvestamist kogu väärtusvoo lõikes.
5. Viimaks tuleb püüelda täiuslikkuse (*perfection*) poole, mis tähendab kogu eelnevalt defineeritud väärtusest lähtuva tootmissüsteemi pidevat arendamist.

Esimeses alapeatükis kirjeldatu põhjal peaks ülalnimetatud viis põhimõtet olema sarnased ja rakendatavad sõltumata ettevõtte tegevusvaldkonna ning tarbijale pakutava toote või teenuse eripäradest. Alljärgnevalt on vaadeldud nimetatud põhimõtteid lähemalt.

Timmitud mõtteviisi rakendamise kriitiliseks alguspunktiks on tarbija vajadustest lähtuv väärtus, mis peaks väljenduma kliendi vajadustele vastavas kindla hinnaga ning kindlal ajahetkel pakutavas tootes või teenuses (Womack, Jones 2003: 16). Teisisõnu on ettevõttel ja tema töötajatel oluline mõista, milliste omadustega peab pakutav toode või teenus olema, et klient sooviks seda tarbida (Piercy, Rich: 2009: 55). Väärtuse defineerimine kui timmitud mõtteviisi alguspunkt on oluline, kuna ettevõtte saab eksiteerida üksnes siis, kui ta pakub midagi väärtuslikku, mille eest klient on valmis ka maksma (Jones *et al* 1997: 154).

Timmitud mõtteviisi rakendamisel on oluline silmas pidada, et väärtuse loomist ei tohiks kasutada sünonüümina kulude vähendamisele ehk oamette eesmärk ei tohiks olla

toote hinna alandamine. Esmatähtis ei ole, kas tegevus on ettevõttele kulukas või kuivõrd nimetatud tegevus tõstab toote hinda, vaid kas nimetatud tegevus on kliendile oluline ehk milline on lähtuvalt kliendi vaatenurgast saadava tulu ja tehtava kulu suhe. Seega on pakutava väärtuse suurendamiseks eelkõige kaks võimalust, kas vähendada tootmisprotsessis sisemist raiskamist või parandada pakutava toote omadusi. (Hines *et al* 2004: 995-997)

Sisemise raiskamise vähendamine tähendab eelkõige selliste tootmisega seotud kulude vähendamist, mille tulemusena ei halvene toote omadused. Kulude vähendamise tulemusena peab suurenema väärtuspakkumus ehk kliendi poolt tehtava kulu ja saadava tulu suhe. Üldreeglina peaks kulude vähendamisel eelkõige keskenduma tootmissisendite mahtude vähendamisele, mitte nende hindade ehk tarnijate marginaalide vähendamisele. (Hines *et al* 2004: 997; Jylhä, Junnila 2014: 42) Teine võimalus väärtuse suurendamiseks on pakkuda täiendavaid tooteid või teenuseid või parandada olemasolevate omadusi. Muuhulgas võib toodete omaduste parandamine tähendada ka tootmisaja lühendamist või tootmist väiksemate partiidenä, mis aga tihtilugu ei pruugi suurendada ettevõtte kulusid, vaid üksnes pakutavat väärtust. (Hines *et al* 2004: 997) Siinkohal on aga oluline meelde tuletada, et väärtust loovad üksnes need tegevused ja toote omadused, mille eest klient on valmis maksma. Seega tuleks vältida tootele selliste omaduste lisamist, mida klient tegelikult ei soovi.

Timmitud mõtteviisi alusprintsip, väärtuse defineerimisel kliendi vajadusest lähtumine, võib praktikas osutuda ka üheks mõtteviisi rakendamise keerukaimaks kohaks. Tihtilugu, eriti keerukamate toodete ja teenuse puhul, ei oska ka kliendid väga täpselt enda soove ja vajadusi väljendada (Jylhä, Junnila 2014: 30). Samuti võib osutuda oodatust keerulisemaks kliendi defineerimine – kliendina ei peaks nägema üksnes isikut, kes teenuse osutamise eest maksab, vaid kõiki isikuid, kes teenuse osutamise tulemusena tekkinud väärtusest kasu saavad (Douglas *et al* 2015: 973). Seega tuleks kaudselt klientidena vaadata kõiki teenuse osutamisega seotud huvigruppe.

Timmitud mõtteviisi teiseks põhimõtteks on tegevuste koondamine väärtusvoogu (*value stream*), mille käigus tehakse kindlaks kõik tegevused, mida on vaja eelnevalt defineeritud väärtuse pakkumiseks teostada (Emiliani 1998: 615). Olenemata loodavast tootest või pakutavast teenusest viiakse ettevõtte väärtusvoogu kuuluvate tegevustega



ellu kolme olulist juhtimisülesannet: tarbija probleemi lahendamine, informatsiooni juhtimine ning toote füüsilise muutumise tagamine. Väärtusvoogu koonduvate tegevuste teostamise kõige olulisem eesmärk on tarbija probleemi lahendamine, mis tavaliselt algab kontseptsiooni defineerimise või toote ja teenuse projekteerimisega ning lõpeb detailse lahenduse loomise ja tootmisega. Lisaks toimub väärtusvoos informatsiooni juhtimine, mis algab tellimuse vastuvõtmisest ja lõpeb valmistoodangu kätetoimetamisega. Kolmandaks juhtimisülesandeks on füüsilise muutumise tagamine, mis algab toormaterjali varumisega ning lõpeb lõpptoodangu jõudmisega tarbijani. (Womack, Jones 2003: 19) Autori hinnangul on viimane nimetatutest teenusettevõtetest, kus materiaalsed toodet alati ei teki, vähem oluline.

Väärtusvoo juhtimine ehk tegevuste koondamine väärtusvoogu koosneb kahe erineva väärtusvoo, hetkeolukorra (*status quo*) ja tulevikuolukorra (*future state map*), kaardistusest, mille peamine eesmärk on teha kindlaks võimalused protsesside täiustamiseks ja raiskamise elimineerimiseks (Dal Forno *et al* 2014: 779). Väärtusvoo juhtimise olulisemaks ülesandeks on kõrvaldada ettevõtte protsessidest väärtust mitteloovad tegevused. Ettevõtte toodete või teenuste olemasoleva väärtusvoo defineerimisel leitakse üldjuhul kolme sorti tegevusi (Womack, Jones 2003: 19-20):

- 1) tegevused, mis üheselt loovad väärtust;
- 2) tegevused, mis ei loo otseselt väärtust, kuid on kasutusesoleva tehnoloogia ja olemasolevate varade kasutamisel ettevõtte toimimiseks vältimatud;
- 3) tegevused, mis ei loo väärtust ja mida oleks koheselt võimalik vältida.

Ülaltoodud esimesse kahte kategooriasse kuuluvad tegevused on olemasolevates tingimustest väärtuse loomiseks vajalikud, kolmandat liiki tegevused saaks ja peaks ettevõtte enda tootmisprotsessist koheselt kõrvaldama (*Ibid*: 19-20).

Teenussektoris tuleks tegevusi eelpooltoodud kolme kategooriasse jagada lähtuvalt kahest teineteist täiustavast aspektist: protsessi efektiivsus ja kliendikeskus. Juhul kui protsessi efektiivsuse ja kliendikeskuse perspektiivid ei ühti peaks olema eelistatud kliendikeskus, kuid arvesse tuleks võtta ka protsessi efektiivsust. (Bonaccorsi *et al* 2011: 432) Praktikast sisaldavad enamik väärtusvooge suurel hulgal, minimaalselt 50% kõigist tegevustest, väärtust mitteloovaid tegevusi (George 2003: 29). Jones *et al* (1997: 154) sõnul on keskmises tehases 5% tegevustest väärtust lisavad, 35% väärtust

mittelisavad, kuid vajalikud ettevõtte toimimiseks, ning 60% tegevustest ei loo väärtust ega ole ka otseselt ettevõtte tegevuseks vajalikud.

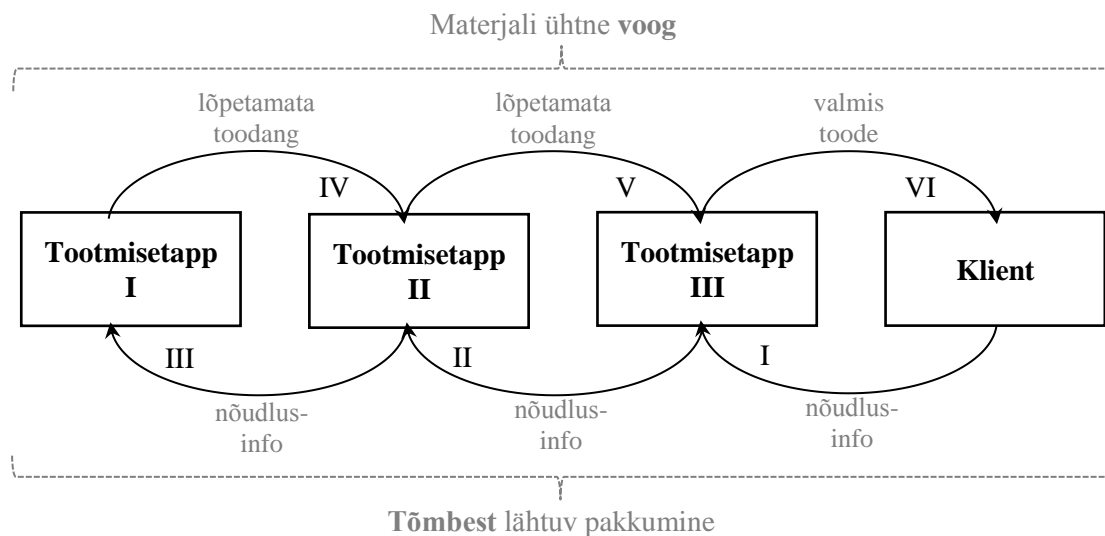
Pärast väärtuse ja konkreetse toote või teenuse väärtusvoo defineerimist ning raiskamist tekitavate sammude elimineerimist, tuleks rakendada timmitud mõtteviisi järgmist printsiipi: allesjäävate tegevuste koondamist ühtseks katkestustevabaks vooks (Emiliani 1998: 620). Voog ei ole põhimõttena levinud üksnes timmitud mõtteviisi praktikates. Näiteks suutis masstootmise rakendaja Henri Ford vähendada konveierliini kasutuselevõttuga Model T kokkupanemiseks kuluvaid ressursse 90% võrra. Tootmisliini abil saavutati ühtne materjali voog toormaterjalist kuni autode tarbijatele toimetamiseni. Fordi tootmisliini puuduseks oli suure hulga väga spetsiifiliste masinate ja kitsale lõigule spetsialiseerunud tööjõu kasutamine, mille tõttu oli võimalik süsteemi efektiivsus tagada üksnes suurte tootmiskoguste korral. Toyota juhtkond võttis aga timmitud mõtteviisi arendamisel eesmärgiks panna voog efektiivselt toimima ka väiksemate tootekoguste korral. See eeldab mitmeotstarbeliste seadmete ja parema kvalifikatsiooniga tööjõu kasutamist. (Womack, Jones 2003: 22-23)

Kui väärtuse ja väärtusvoo defineerimise etapis keskendutakse eelkõige sellele, milliseid ressursse ja kuidas tootmiseks kasutada, siis voo defineerimise etapis keskendutakse protsessile ja selle erinevate elementide vahelise voo optimeerimisele (Carlborg *et al* 2013: 293). Tegevuste koondamine ühtseks vooks eeldab timmitud mõtteviisi rakendamisel teatavat mõttemaailma muutust. Kui tavaloogika kohaselt on efektiivne teostada sarnaseid tegevusi ühtsete gruppidega ehk partiidena (näiteks värvitakse kõigepealt kõik rohelised detailid ja seejärel kõik sinised detailid), siis enamasti ei ole seejuures tegemist kõige efektiivsema tootmisviisiga. Sedalaadi tootmine tekitab nn pudelikaelu ehk olukordi, kus järgneva etapi töödega ei saa alustada enne, kui eelnevas etapis on 100% töödest lõpule viidud. (Womack, Jones 2003: 21) Eelpoolkirjeldatud olukorra vältimiseks peavad tegevused toimuma ühtse voona.

Saavutamaks ühtset voogu ning muutmaks ettevõttes seni rakendatud partiidena tootmise põhimõtteid, peaks ettevõtja keskenduda tootele ja selle vajadustele. Ühtseks vooks tuleks koondada kõik tegevused, mis on vajalikud konkreetse toote disainimiseks, tarbijapoolseks tellimiseks, tootmiseks ja tarbijani toimetamiseks (Womack, Jones 2003: 22) ehk tootmiskorraldus, mis on optimaalne eraldiseisvale tootele, on üldjuhul

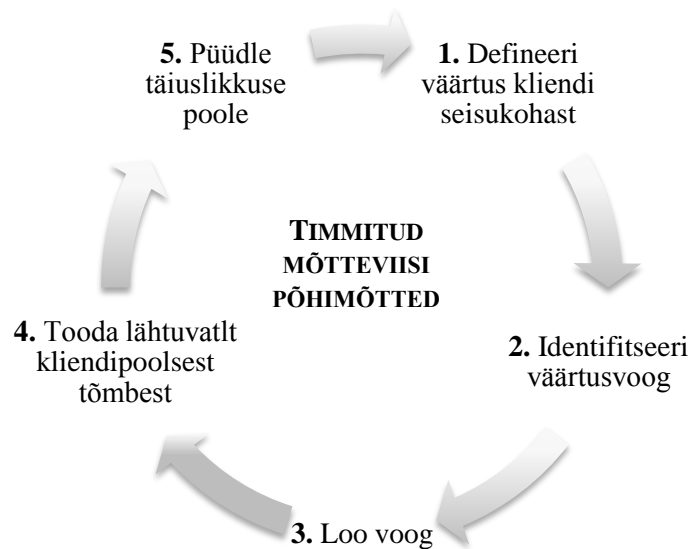
optimaalne ka tervele partiile. Siinjuures on teenussektori seisukohast oluline tähele panna, et tegevuste koondamine vooks tähendab ühtlasi, et töötaja efektiivsus on seda suurem, mida vähem tegevusi ta korraga peab tegema. Ühtlase töövoo ja efektiivsuse taseme tagamiseks peab määrama optimaalse lubatud poolelioleva töö hulga ning uue tööga saab alustada üksnes siis, kui mõni pooleliolev töö lõpetatakse. (George 2003: 31-34) Samas tuleb tähele panna, et täiendavad varud nii tööjõu, lõpetamata toodangu kui ka muude ressursside osas ehk voo põhimõtte eiramine võib olla lubatud ja kasulik, kui eesmärgiks on paindlikkuse suurendamine ja teenuse osutamisel ooteaja vähendamine. (Bonaccorsi *et al* 2011: 434)

Neljandaks timmitud mõtteviisi põhimõtteks on turu nõudlusest ehk tõmbest lähtuv pakkumine, mille kohaselt peaks tootmine toimuma alles siis, kui eksisteerib reaalne nõudlus toote järgi. See tähendab, et klient pigem „tõmbab“ ettevõttelt endale vajamineva toote hetkel, mil ta seda vajab, mitte ettevõtte ei paku kliendile toodet, mida ta tegelikult antud hetkel ei vaja (Womack, Jones 2003: 24). Tõmbele vastava tootmissüsteemi saavutamisele aitab kaasa *kanban* meetodi rakendamine, mille kohaselt tootmisahela varasem etapp alustab tootmisega alles siis, kui järgnevalt etapilt saabub vastav märguanne. Lisaks sellele, et *kanban* annab märku, millal on õige aeg tootmisega alustamiseks, võimaldab see tuvastada ka ületootmist või pudelikaelu tootmisprotsessis. (Slack *et al* 2010: 441) Kuna tõmbest lähtuva süsteemi puhul tekib ka tarbijal suurem kindlustunne, et ta saab endale vajaliku toote, siis kui tal on seda vaja, on seeläbi võimalik ühtlustada ka nõudlust (Emiliani 1998: 621). Tõmbest lähtuva tootmismetoodika edukaks rakendamiseks peavad ettevõtjad olema valmis loobuma suurte partiidenä tootmisest ehk masstootmise põhimõtete rakendamisest. (Bowen, Youngdahl 1998: 212) Voo ja tõmbest lähtuva pakkumise põhimõtte koostoimimist on kujutatud joonisel 2.



**Joonis 2.** Timmitud mõtteviisi põhimõtete tõmbest lähtuv pakkumine ja materjali ühtne voog koostoitumine (autori koostatud Slack *et al* 2010: 431-432, Womack, Jones 2003: 21-24 põhjal)

Pärast seda kui organisatsioon on hakanud rakendama nelja esimest timmitud mõtteviisi printsiipi – korrektselt ja täpselt väärtuse sõnastamine, väärtusvoo defineerimine, väärtust loovate tegevuste organiseerimine ühtsesse voogu ja nõudlusest lähtuv pakkumine – on võimalik jõuda viienda printsiibini, milleks on täiuslikkus ja pidev areng. Täiuslikkus tähendab nelja esimese printsiibi koondamist katkematusse ahelasse, mille tulemusena on võimalik veelgi efektiivsemalt ja kvaliteetsemalt toota. Võttes eesmärgiks panna väärtus väärtusvoos kiiremini liikuma, on võimalik alati välja tuua üleliigseid või ebaefektiivselt teostatud tegevusi. Mida tugevam on kliendipoolne tõmme, seda enam on võimalik leida ja kõrvaldada vajakajäämisi ühtses voos. Olles kliendiga pidevas dialoogis, on võimalik defineerida kliendile loodav väärtus veelgi täpsemalt ning seeläbi tugevdada ka tõmmet ja voogu (vt joonis 3). (Womack, Jones 2003: 24) Pidevat arendamist tuntakse ka jaapanikeelse sõnaga *kaizen*. Tuginedes Imai (1986, viidatud Singh, Singh 2009: 3 vahendusel) definitsioonile on *kaizen* pidev parandusprotsess, kuhu on kaasatud nii juhtkond kui ka töötajad. Kuigi sarnaselt kõigi ettevõtetega tehakse ka timmitud ettevõttes vigu, siis timmitud ettevõttes tehtud vigu ei korrata, sest nendest osatakse õppida (Emiliani 1998: 615).



**Joonis 3.** Timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamine (autori koostatud Womack, Jones 2003: 16-24; Moyano-Fuentes, Sacristan-Diaz 2012: 556; Carlborg *et al* 2013: 293 põhjal)

Lisaks sellele, et pideva arengu printsiibi rakendamine võimaldab ettevõttel jõuda uuele efektiivsuse tasemele, ei ole kindlasti vähem oluline seeläbi ettevõttes keskkonna loomine, kus hinnatakse pideva õppimise võimalust ning ei olda mitte üksnes valmis muudatustega leppima, vaid neid ka väärtustama (Kim 2013: 233). Timmitud mõtteviisi kohaselt on võimalik saavutada kõrgem kvaliteet, tootlikkus ja paindlikkus üksnes juhul kui vastutus ja otsuste langetamise kohustus liigub juhtkonnalt töötajatele ja meeskondadele (Bowen, Youngdahl 1998: 212-213). Pideva arengu printsiibi rakendamiseks peab ettevõtte arendama võimalused tagasiside kogumiseks ja probleemide lahendamiseks, mis omakorda loob sobiva keskkonna pidevaks õppimiseks ja tõukab organisatsiooni optimaalse soorituse suunas. Timmitud mõtteviisi üheks alustalaks on otsida pidevalt võimalusi produktiivsuse tõstmiseks, kasutades selleks just töötajatelt kogutud sisendit. (Allway, Corbett 2002: 47)

Alapeatüki kokkuvõtteks võib tõdeda, et timmitud mõtteviisi on võimalik rakendada kahel tasandil: strateegilisel ja operatiivsel. Strateegiline tasand tegeleb timmitud mõtteviisi viie printsiibiga: korrektselt ja täpselt kliendile pakutava väärtuse sõnastamine, väärtusvoo defineerimine, väärtust loovate tegevuste organiseerimine ühtsesse voogu, kliendipoolsest tõmbest lähtuv pakkumine ning täiuslikkus ehk pidev areng. Operatiivtasandil tegeletakse eelkõige raiskamise elimineerimisega, mida on

lähemalt analüüsitud järgnevas alapeatükis, lahendades seeläbi sissejuhatuses püstitatud kolmandat uurimisülesannet.

### 1.3. Timmitud mõtteviisi töövaldkonnad

Esimeses alapeatükis teostatud timmitud mõtteviisi definitsioonide analüüsimise põhjal võib öelda, et timmitud mõtteviis tegeleb kahe olulise valdkonnaga: kliendile väärtuse pakkumine ja ressursisäästlikkus. Ressursisäästlikkuse tagamiseks on oluline võidelda raiskamisega. Selleks, et raiskamisega võidelda, tuleb aga esmalt raiskamise olemasolu teadvustada, ning seejärel mõista raiskamise põhjuseid. (George 2003: 259) Raiskamiseks võib siinkohal lugeda ükskõik millist ressurside kasutamist, mille käigus ei looda väärtust (Womack, Jones 2003: 24). On autoreid, kes leiavad, et raiskamine teenussektoris on erinev kui tööstussektorist ja seetõttu tuleks seda liigitada erinevalt (Douglas *et al* 2015: 976). Käesoleva töö autor on pigem seisukohal, et üldiselt on teenus- ja tööstussektori raiskamise liigid sarnased, küsimus on pigem, kuidas neid nimetada või selgitada. Eelpooltoodust lähtuvalt ei ole järgnevas analüüsis omavahel eristatud raiskamist tootmis- ja teenussektoris. Samas nõustub autor Douglas *et al* (2015: 976) seisukohaga, et timmitud mõtteviisi rakendamisel konkreetsetes ettevõttes tuleb vajadusel raiskamise liike täpsustada ja ümber nimetada lähtuvalt sektori või ettevõtte spetsiifikast, muutes need töötajatele võimalikult selgeks ja hästi mõistetavaks ning suurendades seeläbi ka raiskamise vähendamise tõenäosust.

Timmitud mõtteviisi loojad on defineerinud kolme sorti raiskamist, mida nimetatakse ka kolmeks M-ks ning mida tähistatakse jaapanikeelsete väljenditega *muri*, *mura* ja *muda*. *Muri* tegeleb inimeste ja masinate ala- ja ülekoormamise ehk pudelikaelte vältimisega. *Mura* eemaldamisel tegeletakse varieeruvuse vähendamisega. *Muda* tegeleb raiskamise minimeerimisega protsessis ehk väärtust mitteloovate tegevuste elimineerimisega. Protsesside maksimaalse efektiivsuse saavutamiseks tuleb tegelda kõigi kolme nimetatud raiskamisega. (Jylhä, Junnila 2014: 43; Pieńkowski 2014: 3)

*Muri* eesmärgiks on saavutada masinate ja töötajate optimaalne koormatus. Ühelt poolt on oluline nii inimeste kui ka masinate üleliigse stressi ja töövõimekuse languse ennetamiseks vähendada nende ülekoormust. Teisalt tuleb vähendada ka töötajate ja

masinate ooteaega ehk aega, mil kogu olemasolev ressurss ei ole rakendunud. *Muri* kolm peamist põhjust on nimetatud alljärgnevalt (Pieńkowski 2014: 3-4).

1. Kehvasti organiseeritud töökeskkond, mille tõttu peavad töötajad tavaliste ülesannete täitmiseks panustama ebamõistlikult palju aega.
2. Standardiseeritud töökorralduse puudumine, sh juhendite ebaselgus ja kommunikatsiooni puudulikkus, mis suurendab töö teostamiseks kasutatava ressurssi hulka.
3. Tootmismahitude varieeruvus (*Mura*) võib täiendavalt liigselt koormata inimesi ja masinaid, mis võib kaasa tuua defekte ja hilinemisi. Lisaks võib varieeruvus tootmismahitudes viia olukorrani, kus tootmisressursid ei ole optimaalselt kasutuses.

*Muri* kõrvaldamisel saadava kasu heaks näiteks on Allway ja Corbett'i poolt (2002: 54) läbiviidud uuring ühes õppehaiglas, kus pärast timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamist suudeti suurendada operatsioonitubade läbilaskevõimet 20% võrra. Olukorra paranemisele aitas kaasa erinevate eksisteerivate pudelikaelte elimineerimine. Näiteks suurendati tundide osakaalu, mil arstid olid saadaval, ning parandati operatsioonitubade vabanemisest teavitamise protsessi. Haigla suutlikkuse kasv parandas klientide rahulolu ning aitas vältida ka suuremahuliste investeeringute tegemist täiendavate operatsioonitubade rajamiseks.

*Muri* kolmanda põhjusena väljatoodud *Mura* kõrvaldamise eesmärk on vähendada ebaühtlust tootmismahitudes ehk tootmise planeerimisest ning tootmise töökorralduse ja tootmistempo kõikumisest tulenevat varieeruvust. *Mura* üheks peamiseks tekkepõhjuseks on partiidena tootmine. Suurte partiidena tootmise eesmärk on maksimeerida võtmeressursside kasutamist ja minimeerida ühiku kohta tehtavaid kulusid. See aga vähendab ettevõtte paindlikkust ning võimekust operatiivselt reageerida muudatustele tarbijate vajadustes. Kaitsmaks end nõudluse varieeruvuse vastu tavatsetakse luua partiidena tootmisel suuri varusid, mis ei ole aga mitte üksnes kulukas, vaid põhjustab omakorda täiendavat tootmismahitude varieeruvust – kasvavate tellimuste tingimustes suurendatakse tootmist ja varusid veelgi, kahanevate tellimuste tingimustes lõpetatakse tootmine täielikult. (Pieńkowski 2014: 4)

Kolmas raiskamise liik, *muda*, tegeleb seitset tüüpi raiskamisega. Nendeks on ületootmine (*over-production*), ooteaeg või lihtsalt ootamine (*waiting time*), ebaotstarbekas transport (*transport*), ebaotstarbekas protsess või ületöötlemine (*process, overprocessing*), üleliigsed varud (*inventory*), mittevajalik liikumine või liigutused (*motion*) ja defektid (*defects*) (Slack *et al* 2010: 436; Arfmann, Topolansky 2014: 20; Womack, Jones 2003: 15; Leite, Vieira 2015: 530-531). Alljärgnevalt on igat raiskamisliiki kirjeldatud lähemalt.

Ületootmise all peetakse silmas olukorda, kus tootmis- või teenusprotsessi väljundiks on midagi enam, kui on võimalik kohe kasutusele võtta ehk rohkem kui parasjagu on vaja tootmisahela järgmise protsessi toimimiseks (George 2003: 262). Ületootmise puhul ei ole töökoormus ühtlaselt jaotunud. Ületootmises peamiseks põhjuseks on tavaliselt tootmise kehv planeerimine ehk *mura* (Andres-Lopez *et al* 2015: 26) ning selles võib näha ka paljude teiste raiskamiste (näiteks üleliigsed varud või transport, defektide tekkimine jne) algpõhjuseid.

Ooteaja või ootamisena võib mõista igasuguseid viivitusi protsessis, mil üks tegevus on lõppenud ning järgnevad tegevused tootmisprotsessis ei ole veel alanud, väljendudes olukorrana, kus pooleliolev töö ootab edasitöötlemist (George 2003: 261). Samuti võib ooteajana mõista ka vastupidist ehk olukorda, kus tootmisega jätkamiseks oodatakse protsessis eelneva tegevusega lõpetamist (Douglas *et al* 2015: 976). Tihtilugu on tootmises vaja oodata erinevaid heakskiite ja kinnitusi või tootmiseks vajalikke nii materiaalseid kui ka mittemateriaalseid (eelkõige informatsiooni) sisendeid (Bonaccorsi *et al* 2011: 430; Andres-Lopez *et al* 2015: 26). Ooteaeg tähendab, et nii seadmed, materjal kui ka tööjõud ei ole tootmises efektiivselt kasutuses (Slack *et al* 2010: 436) ning selle tekkimise peamiseks põhjuseks on eelkõige kehv koordinatsioon erinevate osapoolte vahel (Andres-Lopez *et al* 2015: 26).

Ooteaja vähendamisest saadavat kasu on tõestanud mitmed juhtumiuuringud. Timmitud mõtteviisi rakendamist finantssektoris uurisid 2002.-2004. aastal kolme Suurbritannia finantsettevõtte kõnekeskuste näitel Piercy ja Rich (2008: 62-68). Kõigi kolme ettevõtte kõnekeskustes oli probleemiks suurenev kõnede arv, mis viis klientide ooteloleku aja pikenemiseni. Analüüsi tulemusena jõuti järeldusele, et kõnekeskuse pakutavaks väärtuseks on kliendi probleemi lahendamine minimaalse ooteajaga. Defineeritud



väärtuse pakkumiseks tõsteti kõnekeskuses töötavate inimeste kompetentsi, et nad suudaksid võimalikult palju päringuid lahendada ise esimesel kontaktil. Muudatuse sisseviimise järgselt kasvas kõigis kolmes ettevõttes efektiivsus ning kuna suurem osa probleemidest oldi võimelised lahendama esimese korraga, siis tuli summaarselt vastu võtta vähem kõnesid, e-maile ja kirju. Muudatus tõstis klientide rahulolu ja töötajate töömoraali ning peatas ka kulude kasvu. Šoti avalikus sektoris analüüsisid timmitud mõtteviisi rakendamist Radnor *et al* (2006: 35), kes tuvastasid, et valikus Šoti haiglates vähenes timmitud mõtteviisi rakendamise järgselt vähipatisentide poolt läbitavate etappide hulk kuue sammu võrra ning esimese visiidi toimumise ooteaeg 23 sammult 12 sammule.

Üleliigne või ebaotstarbekas transport seisneb materjali, informatsiooni ja lõpetamata toodangu liigses, väärtust mittelisavas, liigutamises tootmisprotsessis (Womack, Jones 2003: 15). Materiaalsete toodete kontekstis keskendutakse eelkõige materjali ja lõpetamata toodangu üleliigse transpordi elimineerimisele. Teenuste kontekstis keskendutakse eelkõige informatsiooni edastamisele, sh erinevate infokandjate nagu paberdokumendid, e-mailid jm taolise transpordile. (George 2003: 260) Ebaotstarbekaks transpordiks võib pidada ka vajaliku transpordi puudumist, näiteks teenussektoris olukorda, kus andmete ja informatsiooni saamiseks peab nägema palju vaeva (Andres-Lopez *et al* 2015: 26). Transpordiga seotud raiskamise vähendamiseks tuleks tootmine ümber korraldada nii, et seotud protsessid paikneksid teineteisele võimalikult lähedal (Leite, Vieira 2015: 530-531). Ebaotstarbeka transpordi vähendamise tulemusena, mis väljendus eelkõige informatsioonivoo tõhustamises, suutis üks Allway ja Corbett'i (2002: 54) poolt uuritud investeerimispank kokku hoida iga-aastaselt seitse miljonit eurot. Analüüsisid luhtunud äritehinguid, jõudsid pangajuhid järeldusele, et tihtilugu oli tehingute ebaõnnestumise põhjuseks puudulik kommunikatsioon.

Ületöötlemine viitab olukorrale, kus ettevõtja teostab tegevusi ehk lisab tootele väärtust, mille eest klient ei oleks tavaolukorras valmis maksma. Seeläbi teeb ettevõtja rohkem tööd ja kulutab rohkem ressursse, kui tegelikult on vajalik. Ületöötlemine väljendub tavaliselt kahel tasandil. Esiteks, kui ettevõtja ei tea täpselt, mida klient tahab, siis võib ta lisada tootele karakteristikuid, mis ei lisa kliendi vaatevinklist täiendavat väärtust.

Teiseks võib teenusprotsess sisaldada väärtust mittelisavaid tegevusi. (George 2003: 259) Näiteks võivad mõned tegevused protsessis eksisteerida üksnes kehva tootedisaini tõttu. Protsessis eksisteerivaks ületöötlemiseks võib olla ka näiteks toodete ebavajalik pakendamine (Arfmann, Topolansky 2014: 20). Muuhulgas võib ületöötlemine väljenduda ka tegevuste dubleerimises, näiteks andmete korduvisestamises või korduvate päringute teostamises (Bonaccorsi *et al* 2011: 430).

Lähtuvast varasemalt kirjeldatud timmitud mõtteviisi neljandast printsiibist, tõmbest lähtuvast pakkumisest, peaks ettevõtte varusid hoidma minimaalsena. See tähendab, et ettevõttel peaks olema võimalikult vähe toorainet või töötlemist ootavat lõpetamata toodangut (Slack *et al* 2010: 436). Igasugune lõpetamata toodang toob kaasa väärtust mittelisavat ooteaega, pikendab keskmist teenuse osutamiseks kuluvat aega ja seetõttu teeb raskemaks ka kliendi ootustele vastamise. Teenuste pakkumisel võib varudena käsitleda muuhulgas ka vastamata e-maile, ootelolevaid kõnesid, järjekorras ootavaid inimesi või töötlemist ootavat informatsiooni (George 2003: 260-261). Samas on oluline tähele panna, et varude minimeerimine ei tohiks viia defitsiidini ehk olukorrani, kus tootmine katkeb vajalike sisendite puudumise tõttu. (Slack *et al* 2010: 431) Varude optimaalse taseme määramist ning nende sellel tasemel hoidmist raskendab toote varieeruvus, mille esinemisel on enamasti ka protsessid kehvemini defineeritud ja standardiseeritud (Bonaccorsi *et al* 2011: 430).

Ebavajalik liikumine või liigutused on seotud eelkõige inimeste või seadmete üleliigsete, väärtust mittelisavate, liigutustega. Tootmisettevõttes on nimetatud raiskamise põhjuseks tavaliselt tootmisliini ebamõistlik paigutus. (Slack *et al* 2010: 436) Teenussektoris, eelkõige arvutit töövahendina kasutavates ettevõtetes, võib inimeste ebavajalikeks liigutusteks pidada üleliigseid hiireklikke, erinevate serverite või programmide vahel vahetumist jne (George 2003: 260), mille vajadus võib tuleneda ebaefektiivsest failisüsteemis või tarkvarast. Üleliigsete liigutuste vähendamise peamiseks majanduslikuks põhjuseks on võimalus seeläbi vähendada ülesannete teostamiseks kuluvat aega. Eeldusel, et töötaja kulunud aja ja tootmiskulude vahel on otsene seos, on võimalik ajakulu vähendamisega vähendada ka kulusid. Näiteks on õigusteenuste osutamisel üleliigse liikumise vähendamisele kaasa aidanud arvutite ulatuslik kasutuselevõtt. Kui veel 1980ndatel eeldas õigusteenuse osutamiseks vajaliku

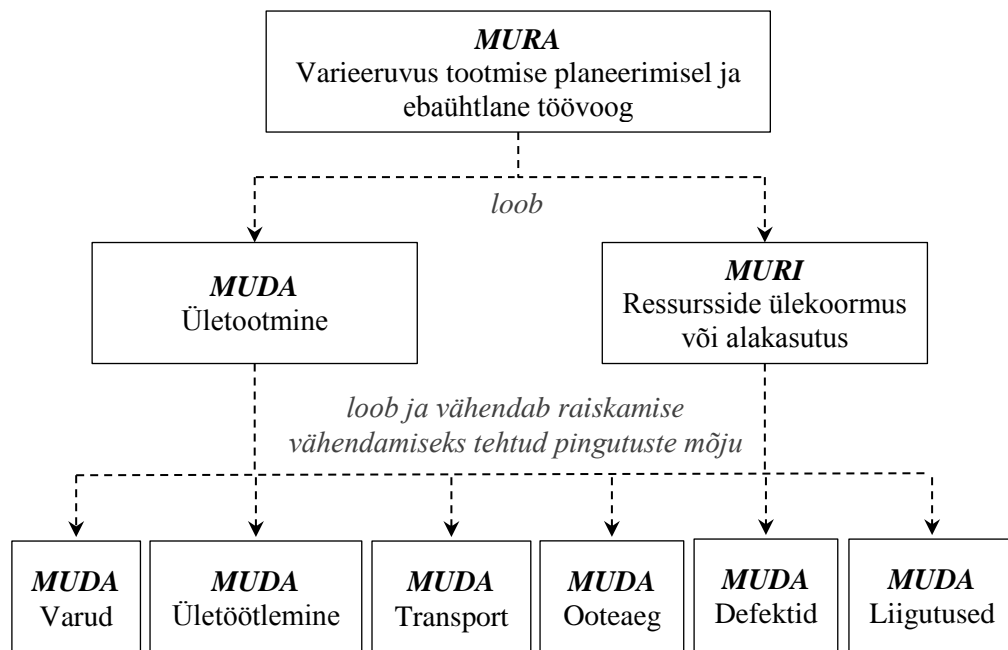
õiguslase uurimistöö tegemine juristilt raamatukogu korduvat külastust, siis tänapäeval on üldjuhul võimalik koguda vajalik informatsioon elektrooniliselt. (Murdock, Hyer 2012: 4)

Defektina võib defineerida mistahes aspekti toote omadustes, mis ei vasta kliendi vajadustele (George 2003: 261). Defektid põhjustavad raiskamist, kuna esinevate defektide kõrvaldamiseks peab panustama täiendavalt töötajate aega või muid tootmissisendeid. Halvemal juhul ei ole defektseid tooteid üldse võimalik ümber töödelda. (Leite, Vieira 2015: 530-531) Lähtuvalt sellest, et defektiks võib pidada mistahes aspekte toote omadustest, mis ei vasta kliendi vajadustele, võib defektide tekkimise põhjusena muuhulgas välja tuua kliendikesksuse puudumise (Bonaccorsi *et al* 2011: 430; Andres-Lopez *et al* 2015: 26). Teenussektoris võivad defektideks olla muuhulgas suutmatus täita tähtaegasid, puuduolev või vigane informatsioon, vead andmete sisestamisel ja kaotatud failid (Bonaccorsi *et al* 2011: 430).

Mõned autorid (Jylhä, Junnila 2014: 30; Bonaccorsi *et al* 2011: 430; Andres-Lopez *et al* 2015: 26) on välja toonud lisaks eelnimetatud üldtunnustatud seitsmele raiskamisele ka kaheksanda raiskamisviisi, milleks on kasutamata inimpotentsiaal. Kasutamata inimpotentsiaal võib väljenduda nii rakendamata heades ideedes, oskustes kui ka õppimisvõimalustes, mis tulenevad tihtilugu üleliigsest bürokraatiast või töötajate panust mittesoosivast organisatsioonikultuurist. Kasutamata inimpotentsiaal väljendub muuhulgas olukorras, kus töötajatele ei anta nende võimetest lähtuvalt sobivamaid tööülesandeid (Douglas *et al* 2015: 977).

Siinkohal on oluline tähele panna, et raiskamine võib eksisteerida ja seega tuleks elimineerida nii üksikutest tegevustest, milleks on inimese või masina poolt teostatav ülesanne, kui ka kogu protsessist ehk terviklikust materjali või informatsiooni voost (Jylhä, Junnila 2014: 29). Enamasti eeldatakse, et raiskamise elimineerimine üksikus tegevuses toob kaasa kogu protsessi efektiivsuse paranemise. Reaalsuses võib üksikutest tegevustest raiskamise küll kõrvaldada, kuid näiteks juhul kui ei kõrvaldata ooteaegasid terves protsessis, siis ei pruugi protsessi paranemist kliendiväärtuse seisukohast toimuda (*Ibid* 2014: 42).

Kolm eelnimetatud raiskamisviisi, *muri*, *muda* ja *mura*, on omavahel tihedalt seotud (vt joonis 4) Varieeruvus tootmismahutades (*mura*) toob kaasa ressursside ülekoormatuse ja alakasutuse vaheldumise (*muri*) ning viib ületootmiseni (*muda*). Ressursside ülekoormatus ja alakasutus ning ületootmine viivad omakorda teiste raiskamisviisideni, näiteks üleliigse varu tekkimiseni (*muda*), mis omakorda on avatud defektidele (*muda*) ning suurendab üleliigset transporti (*muda*). Seetõttu tuleb kõigi kolme raiskamisega tegelda komplekselt (Pieńkowski 2014: 3-4).



**Joonis 4.** *Mura*, *muri* ja *muda* vaheline seos (Pieńkowski 2014: 5, autori täiendatud The Lean Enterprise... 2004: 48-50; Pieńkowski 2014: 3-5 põhjal)

Pärast raiskamise valdkondade kindlakstegemist, saab kasutusele võtta erinevaid timmitud mõtteviisi tööriistu ja tehnikaid raiskamiste eemaldamiseks. Erinevate kasutatavate tööriistade hulk on lai ning nendest on teenusettevõtetes kõige sagedamini kasutusel väärtusvoo kaardistamine või juhtimine (*value stream mapping* või *value stream management*; *VSM*), tootmise tasakaalustamine (*production balancing*, *production levelling*, *heijunka*), täppisajastatud tootmine (*just-in-time production*) ja 5S metoodikast lähtuv standardiseerimine (Leite, Vieira 2015: 539). Nimetatud meetodeid on lähemalt kirjeldatud tabelis 3.

**Tabel 3.** Valik timmitud mõtteviisi tehnikaid

Nimetus	Põhisisu	Rakendamise oodatav tulem
<b>Väärtusvoo juhtimine</b>	Väärtusvoo juhtimine koosneb kahest erinevast väärtusvoo kaardistusest: esimene kaardistus sisaldab hetkeolukorda ning teine ideaalset nõudlusest lähtuvat tõmbele tuginevat tootmissüsteemi, mis tuleks ettevõtte efektiivseks toimimiseks saavutada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Väärtusvoo tõhustumine ebavajalike tegevuste eemaldamise tulemusena.</li> <li>- Raiskamise (eelkõige <i>muda</i>) kõrvaldamine.</li> </ul>
<b>Tootmise tasa-kaalustamine</b>	Tootmise tasakaalustamise eesmärk on luua tasakaalustatud tellimuste ja töökoormuse voog, mis omakorda loob võimalusi tootmise standardiseerimiseks. Tootmise tasakaalustamine on eelduseks täppisajastatud tootmise rakendamisel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vähendab üleliigsete varude ning ressursside üle- ja alakoormatusega seotud raiskamist.</li> <li>- Rakendamise tulemusena tekib katkestusteta voog.</li> </ul>
<b>Täppis-ajastatud tootmine</b>	Täppisajastatud tootmise eesmärk on toota õige ese õigel ajal ja õiges koguses ehk minimeerida tootmisprotsessis ressursside, lõpetamata- ja valmistoodangu varusid ning ooteaega. Tehnika olulisemateks osadeks on täielik nähtavus, sünkroniseerimine ja tasakaal, inimestevaheline austus, paindlikkus, pidev areng, vastutustundlikkus keskkonna suhtes, lihtsus ja terviklik lähenemine.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vähendab üleliigsete varude, ületootmise ja ooteajaga seotud raiskamist.</li> <li>- Rakendamise tulemusena tekib katkestustevaba voog ning rakendatakse tõmbest lähtuvat tootmist.</li> </ul>
<b>5S metoodika</b>	5S on metoodika, saavutamaks organiseeritud töökeskkonda ning sisaldab viite tegevust: 1) sorteerimine ( <i>sort</i> ) ehk tööks vajalike ja ebavajalike esemete eraldamine; 2) korda seadmine ( <i>set in order</i> ) ehk kõigi tööks vajalike esemete korrastamist nii, et need oleksid lihtsasti leitavad; 3) särama löömine ( <i>shine</i> ) ehk töökoha puhastamine; 4) standardiseerimine ( <i>standardize</i> ) ehk loodud olukorra muutmine kõigile teada standardiks; 5) säilitamine ( <i>sustain</i> ) ehk saavutatud olukorra hoidmine.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Väärtusvoo paranemine väärtust mittelisavate tegevuste eemaldamise tulemusena.</li> <li>- Katkestustevabam voog.</li> <li>- Ebavajaliku transpordi, liigutuste, ootamise ja varieeruvusega seotud raiskamise vähendamine</li> </ul>

Allikas: (Patel, Hemant 2014: 133-134; Canel *et al* 2000: 54; Douglas *et al* 2015: 977; Leite, Vieira 2015: 539; Liker, Morgan 2006: 7; Dal Forno *et al* 2014: 779; Bonaccorsi *et al* 2011: 429) autori koostatud

Käesolevas alapepeatükis keskendus autor timmitud mõtteviisi rakendamisele operatiivtasandil, kus tegeletakse eelkõige erinevate tööriistade ja tehnikate abil raiskamise elimineerimisega. Ettevõtte tegevustes võib eksisteerida kolme liiki raiskamist: *mura*, *muri* ja *muda*. Kuna kõik raiskamised on omavahel tihedalt seotud, siis peaks maksimaalse efektiivsuse saavutamiseks tegelema korraga kõigi kolme

raiskamisega. Kuigi tootmis- ja teenussektori tööprotsessid on mõnevõrra erinevad, siis on autor seisukohal, et nendes eksisteerivad raiskamised on küll ehk mitte samad, kuid sarnased. Samas ei saa siinkohal tähelepanuta jätta, et nii käesolevas peatükis kirjeldatud raiskamise elimineerimine kui ka eelnevas peatükis kirjeldatud timmitud mõtteviisi põhimõtted on välja arendatud tootmisettevõttes, mille tõttu on asjakohane vaadelda, millised teenussektori omapärad võivad timmitud mõtteviisi rakendamist raskendada. Nimetatud aspekte on lähemalt analüüsitud järgnevas alapeatükis.

#### **1.4. Teenusettevõttes timmitud mõtteviisi rakendamise spetsiifika ja sellega seotud probleemid**

Kuna käesoleva magistritöö empiirilises osas keskendutakse timmitud mõtteviisi rakendamise võimalustele teenusettevõttes, siis on käesolevas alapeatükis vaadeldud lähemalt timmitud mõtteviisi rakendamise spetsiifikat teenussektoris, lahendades seeläbi sissejuhatuses püstitatud neljandat uurimisülesannet. Slack *et al* (2010: 448) on esitanud kolm olulist järeldust teenusettevõtete efektiivsuse ning nendes timmitud mõtteviisi rakendamise osas:

- Operatsioonide efektiivsuse ja nende parendamise mõttes on teenusettevõtted üldjuhul oluliselt rohkem mahajäänud kui tööstusettevõtted.
- Tulenevalt teenuste ja materiaalsete toodete erisustest ei ole kõiki timmitud tootmise ideid võimalik otse üle võtta tootmistehhist kontorikeskkonda.
- Timmitud mõtteviisi rakendamine muudab eelkõige viisi, kuidas ettevõttes suhtutakse muudatustesse, seoste koordineerimisse ja standardiseerimisse.

Avamaks eelpooltoodud järeldusi ning loomaks teenusettevõttes timmitud mõtteviisi rakendamisega seotud spetsiifika analüüsimiseks sobivat taustsüsteemi, on esmalt vajalik luua arusaam, millised on toodete ja teenuste peamised erinevused.

Teenust võib defineerida kui ühekordselt tarbitavat kaduvat hüve, mida pakub teenuse osutaja teenuse tarbijale tema vajadustest lähtuval tellimusele vastavalt (Andres-Lopez *et al* 2015: 24). Olulisemateks teenus- ja tööstussektorist eristatavateks karakteristikuteks on pakutava toote/teenuse materiaalsus, teenuse/toote osutamise ja tarbimise lahutatavus, toote/teenuse osutamise protsessi varieeruvus ning riknevus

(Andres-Lopez *et al* 2015: 24; Douglas *et al.* 2014: 972; Leyer 2009: 2; George 2003: 35). Nimetatud aspekte on lähemat kirjeldatud tabelis 4.

**Tabel 4.** Toodete ja teenuste olulisemad erinevused

Karakteristik	Teenussektor	Tööstussektor	Selgitus, mõju
Pakutava toote/teenuse materiaalsus	Teenustes on immateriaalne komponent suurema tähtsusega kui materiaalne komponent.	Toodetes on materiaalne komponent suurema tähtsusega kui immateriaalne komponent.	Mida suurema tähtsusega on immateriaalne komponent, seda raskemini on teenuse/toote pakkumise protsess jälgitav ehk seda väiksem on läbipaistvus. Materiaalse toote kvaliteeti on võimalik paremini mõõta konkreetsete karakteristikutega, mittemateriaalse komponendi suurenedes kasvab kvaliteedi määramisel tarbija tunnetuse ja ootuste tähtsus.
Teenuse/toote osutamise ja tarbimise lahutatavus	Teenuse osutamine ja tarbimine ei ole üldjuhul lahutatavad ehk toimuvad samaaegselt.	Toote tootmine ja tarbimine on üldjuhul lahutatavad	Olukorras, kus teenuse/toote osutamine ja tarbimine toimuvad samaaegselt peab klient teenuse/toote osutamise hetkel olema kindlasti olemas. Teenuse/toote osutamine ja tarbimine toimuvad samaaegselt eelkõige siis, kui sisendina on vajalik kliendipoolne info nii teenuse/toote osutamisega alustades kui ka hilisemates etappides.
Toote/teenuse osutamise protsessi varieeruvus	Teenuse osutamise protsess on enamasti suhteliselt suurema varieeruvusega ehk heterogeensem.	Toote tootmise protsess on üldjuhul suhteliselt homogeensem ehk väiksema varieeruvusega.	Toote/teenuse osutamise protsess on üldjuhul seda suurema varieeruvusega ja vähem standardiseeritav, mida suurem on muundatavates ressurssides informatsiooni, ideede ja kontseptsiooni osakaal ning mida väiksem materiaalsete ressursside osakaal. Varieeruvus ja teenuse osutamise protsessi vähene standardiseeritus muudavad omakorda keerulisemaks teenustele ühtse kvaliteeditaseme seadmise.
Riknevus	Teenuseid ei ole võimalik toota ja ladustada hilisemaks realiseerimiseks	Teenuseid on võimalik toota ja ladustada hilisemaks realiseerimiseks	Kuna tihtilugu varieerub (nii teenus- kui ka tootmissektoris) nõudlus oluliselt, siis on olukorras, kus kaup ei saa ladustada, keeruline leida efektiivseid võimalusi toote kvaliteetseks pakkumiseks, sh mõistliku aja jooksul ja ebamugavate järjekordadeta.

Allikas: (Andres-Lopez *et al* 2015: 24; Douglas *et al.* 2015: 972; Leyer 2009: 2; George 2003: 35; de Koning *et al* 2008: 2; Canel *et al* 2000: 54); autori koostatud.

Lisaks sellele, et teenussektor erineb olulisel määral tööstussektorist, ei saa teenussektorit pidada ka sisemiselt homogeenseks. Schmenner (1986: 21-23) on loonud

teenustele klassifitseerimissüsteemi, mis tugineb teenuste jaotamisele nelja gruppi (vt joonis 5) kahe tunnuse alusel: esiteks kliendi kaasatus teenuse osutamise protsessis ja teenuse kohandamise võimalikkus ning teiseks teenuse osutamise protsessi tööjõumahukus. Kliendi osalust teenuse osutamise protsessis võib pidada kõrgeks, kui kliendil ei ole teenuse osutajaga mitte üksnes tihe kontakt, vaid tal on võimalus ise aktiivselt protsessi sekkuda. Teenuse kohandamise võimalikkus kliendi vajadustest lähtuvalt on seda kõrgem, mida enam on kliendil õigus teenuse tarbimisel mingitest teenuse karakteristikutest loobuda või endale sobivamaid karakteristikuid lisada. Tööjõumahukat teenust iseloomustab suur tööjõukulude osakaal võrreldes tootmiseks kasutatava taristu, seadmete, materjali ja tehnoloogia maksumusega ehk väga tööjõumahukaks võib pidada teenuseid, kus teenuse osutamisel on ainsas sisendiks sisuliselt tööjõud.

Kliendi kaasatuse ja kliendi vajadustest lähtuva kohandamise tase		
Tööjõumahukuse tase	Madal	Kõrge
	<b>Teenuste tehas</b> , näiteks <ul style="list-style-type: none"><li>lennundus, sh eriti odavlennufirmad</li><li>ühistransporditeenus</li><li>kaubavedu</li><li>hotellindus</li><li>kommunaalteenused (gaas, elekter, vesi)</li></ul>	<b>Teenuste töökoda</b> , näiteks <ul style="list-style-type: none"><li>ilukirurgia</li><li>autoparandus</li></ul>
	<b>Massteenus</b> , näiteks <ul style="list-style-type: none"><li>haridusteenus, sh kõrgharidus</li><li>kindlustusteenus</li><li>kommertspangandus</li></ul>	<b>Professionaalne teenus</b> , näiteks <ul style="list-style-type: none"><li>õigusnõustamine</li><li>IT-nõustamine / arendus</li><li>arhitekti- ja inseneriteenus</li><li>konsultatsiooniteenus</li><li>iluteenused</li></ul>
	<b>Kõrge</b>	



kui masstootmine, siis peaks autori hinnangul olema seda lihtsam rakendada pigem vähem tööjõumahukates, madalama klientide kaasatuse ning madalama teenuste kohandamise tasemega valdkondades. Samas on senised praktikad viidanud, et timmitud mõtteviisi rakendamine võiks olla võimalik ka näiteks professionaalsete teenuste sektoris. Staats *et al* (2011: 376-390) analüüsisid timmitud mõtteviisi rakendamist IT-arendusteenuseid pakkavas ettevõttes kahe ja poole aasta jooksul ligikaudu pooltes arendusprojektides. Analüüsi tulemused näitasi, et timmitud mõtteviisi põhimõtteid rakendades suudeti paranda tulemuslikkust operatiivtasandil, sealhulgas lühendati ülesannete teostamiseks kuluvat aega ja suurendati tööjõu produktiivsust. Seega ei pruugi olla ei konkreetse teenuse ega teenustele omased üleüldised karakteristikud takistuseks timmitud mõtteviisi rakendamisel.

Teenussektoris võeti timmitud mõtteviisi põhimõtted esmalt kasutusele valdkondades, mis olid enam sarnased tööstussektorile, eelkõige valdkondades, kus kliendile pakutav teenus sisaldas mittemateriaalsele komponendile lisaks ka mingit sorti materiaalsel komponendi, näiteks jaekaubandus, toitlustus jm. Hiljem on üritatud timmitud mõtteviisi põhimõtteid rakendada ka nn puhtas ehk vähese materiaalse komponendiga teenuskeskkonnas. Teenussektorid, mis on kõige enam rakendanud timmitud mõtteviisi põhimõtteid, on tervishoid, pangandus ja kindlustus. (Piercy, Rich 2008: 55) Tervishoiuasutuste huvi pakkuda timmitud teenuseid tuleneb eelkõige nende poolt pakutavate erinevate teenuste suurest hulgast, alustades arstiabiga ja lõpetades toitlustamisega. Seetõttu on ka potentsiaalseid kokkuhoiukohti palju. Finantssektor, sh pangandus ja kindlustus, on valdkond, kus viiakse ellu suures koguses vigadele avatud dokumenditöötlust ja –analüüsi. Vead võivad suurendada nii vajadust töö ümbertegemiseks kui ka tuua organisatsioonile kaasa valedest otsustest tulenevat kahju (kliendi krediitvõimekuse vale hindamine, riskitaseme vale hindamine jne). (Leite, Vieira 2015: 537-538) Autori hinnangul saaks eelpooltoodud aspekte üldistada ka oluliste põhjustena, miks võiksid ettevõtted tunda huvi timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamise vastu.

Kui teenussektoris jõudis timmitud mõtteviis esialgu materiaalsel komponendi sisaldavate teenuste kaudu, siis üheks mõtteviisi edasise leviku olulisemaks takistuseks võib pidada teenuste mittemateriaalsust. Materiaalse toote puudumine muudab

keerukamaks protsessides eksisteeriva ebaefektiivsuse ehk raiskamise tuvastamise (Slack *et al* 2010: 448). Samuti on materiaalse toote puudumisel keerulisem mõõta, kas kliendile pakutav väärtus vastab seatud ootustele. Kui materiaalse toote puhul on kvaliteeti võimalik hinnata lisaks tarbijate subjektiivsele hinnangule suhteliselt lihtsalt ka mõõdetavate parameetritega, siis teenussektoris on kvaliteet enam seotud üksnes kliendi poolt antava subjektiivse hinnanguga. (Andres Lopez *et al* 2015: 25)

Teenuse mittemateriaalsusest tulenevalt ei ole teenuse osutamise protsess tihtilugu ka visuaalselt hästi jälgitav, mis omakorda võib muuta keeruliseks väärtust mittelisavate tegevuste elimineerimise väärtusvoost. Nimetatud puuduste ületamiseks saavad ettevõtted rakendada timmitud mõtteviisi tehnikaid protsessi visualiseerimiseks (de Koning *et al* 2008: 2; Bonaccorsi *et al* 2011: 429). Näiteks kasutatakse timmitud teenusorganisatsioonides tihtilugu tahvleid või plakateid, millel kujutatakse ettevõtte või meeskonna tulemusi mingist konkreetsest kriteeriumist lähtuvalt. Visualiseeritud informatsiooni, sh toimunud muutusi, arutatakse regulaarselt meeskonnaga, selgitamaks kõigile osapooltele eesmärgi ja hetkeolukorda. (Jenkins, Minukas: 2011: 70-71)

Teenussektoris teeb timmitud mõtteviisi rakendamise keerukaks ka vajadus muuta varasemalt omandatud tegutsemispõhimõtteid, eelkõige arusaama, et teenussektoris elluviidavad tegevused on olulisel määral erinevad sellest, mida tehakse tööstusettevõtetes. Näiteks ollakse tihtilugu seisukohal, et teenuste osutamisega seotud tegevused on paratamatult suure varieeruvusega, eeldades korraga mitme erineva asjaga tegelemist ja loomingulisust, ning seetõttu esineb vähe võimalusi standardiseerimiseks. (Bonaccorsi *et al* 2011: 428) Protsessi varieeruvuse eksisteerimine on aga vastuolus timmitud mõtteviisi põhimõtetega, mis eeldavad minimaalse varieeruvusega standardiseeritud ja pidevat töövoogu (Slack *et al* 2010: 446). Varieeruvus ja standardiseerituse puudumine on eelkõige iseloomulikud keerukamatele (Dal Forno *et al* 2014: 780) ning tööjõumahukamatele protsessidele, kus erinevad inimesed võivad teenust osutada erinevalt (Canel *et al* 2000: 54).

Varieeruvusega seotud probleemid ei muuda küsitavaks timmitud mõtteviisi rakendamise võimalikkust mitte üksnes teenussektoris, vaid ka tootmises, kus lõpptoodang on iga kord ainulaadne. (Koskela 2004: 34). Samas on praktika näidanud, et varieeruvust ei saa kasutada vabandusena olemasoleva olukorra säilitamiseks.

Enamik tajutavast varieeruvusest ei ole otseselt omane üksnes teenussektorile, vaid on põhjustatud organisatsioonisisestest ebakõladest. (Bonaccorsi *et al* 2011: 428) Näiteks on Toyota tõestanud, et timmitud mõtteviisi tööriistu, sh protsessi standardiseerimist ning raiskamise vähendamist, saab edukalt kasutada ka keerukamates, harvemini korduvates protsessides nagu tootearendus (Liker, Morgan 2006: 9). Samuti jõudsid Leyer ja Moormann (2014: 1369) Saksamaa finantssektoris läbiviidud uuringus järeldusele, et hästi rakendatud timmitud mõtteviisi võis leida nii keerukamates kui ka vähem keerukamates protsessides ja vastupidi.

Teenusettevõtte protsessides on tavaliselt esinev suhteliselt suur varieeruvus muuhulgas tingitud kasutatavatest ressurssidest, milleks on üldjuhul informatsioon, kontseptsioonid ja ideed, mis omakorda tähendab, et protsessi teostamiseks on vaja ka suhteliselt rohkem inimressurssi. Kui töötlevas sektoris tuleb tootmise efektiivsemaks muutmisel pöörata suurt tähelepanu nii inimestele, toormele kui ka seadmetele, siis teenussektoris on mõistlik tegeleda vähem toorme ja seadmetega ning pöörata enam tähelepanu teenuse osutamisega seotud inimestele. Seejuures inimeste all peetakse silmas nii ettevõtte töötajaid kui ka kliente. (Leite, Vieira 2015: 533)

Timmitud protsesside arendamine eeldab suurt pühendumist kõigilt töötajatelt. Soovitud tulemuse tagamiseks peavad töötajad mõistma timmitud mõtteviisi olemust ja vajalikkust ning olema valmis selle põhimõtteid ka enda igapäevatöös rakendama. (Leyer, Moormann 2014: 1369-1370) Muudatuste vajadust peab teadvustama, toetama ja töötajatele kommunikeerima juhtkond. Töötajate aktiivne osalus on fundamentaalne, mitte üksnes seetõttu, et neil on parimad teadmised ettevõttes tegelikult toimuvast, vaid ka seetõttu, et nende roll teenuse osutamisel on olulise tähtsusega. Mittemateriaalsed tegurid nagu töötajate kiirus, efektiivsus, valmisolek ja abivalmidus mõjutavad kas negatiivselt või positiivselt teenuse osutamist, mis võib mõningatel juhtudel olla isegi olulisem kui teenus ise. (Bonaccorsi *et al* 2011: 429)

Kui tootmissektoris on klient eelkõige väärtuse defineerijaks ja tootja väärtuse loojaks, siis kuna teenussektoris toimub enamasti teenuse osutamine ja samaaegselt, on üldjuhul ka kliendi roll teenuse osutamise protsessis suurem ning klient osaleb protsessis kui üks väärtuse loojatest (Andres-Lopez *et al* 2015: 25; Carlborg *et al* 2013: 296). Kliendi osalus teenuse osutamise protsessis võib väljenduda nii vajaliku informatsiooni

andmises, väljundite ülevaatamise kui ka otsuste tegemises. Juhul kui kliendi osalus protsessis on suur, peaks timmitud teenuseid pakkuv ettevõtte keskenduma mitte üksnes enda töötajate, vaid ka kliendi harimisele nimetatud teemal. (Arfmann, Topolansky 2014: 21)

Timmitud mõtteviisi rakendamisel peaks ettevõtte tegema kindlaks ja juhtima kõiki protsessi voos esinevaid puutepunkte kliendiga (Allway, Corbett 2002: 47). Kliendi suur osalus protsessis võib muuta keerulisemaks voo-printsiibi rakendamise. Mida kõrgem on kliendi teadlikkus ja mida enam osaleb klient aktiivselt teenuse osutamisel, panustades seejuures enda ressursse, seda keerulisem on voo printsiibi rakendamine tulenevalt vajadusest juhtida klienti kui ettevõttevälist osapoolt. See omakorda suurendab ka määramatust teenuse osutamiseks kasutatava sisendi kättesaadavuse osas. (Carlborg *et al* 2013: 297) Juhul kui klient ei osale teenuse osutamise protsessis õigeaegselt ega anna omapoolset sisendit, võib lõpptulemuse saavutamine olulisel määral hilineda ja seetõttu mitte vastata kliendi ootustele (Leyer, Moormann 2014: 1367). Johnston ja Jones (2004: 206) on väitnud, et kiirem voog võib küll suurendada ettevõtte efektiivsust, kuid kuna kiire voo saavutamine eeldab kliendi „tõukamist“ läbi teenuse osutamise protsessi, võib see mõjutada negatiivselt tema emotsionaalset kogemust. Seega standardiseeritud süsteemi rakendamine, mis ei sobi iga kliendi vajadustega, kõrge kliendi osalusega teenusvaldkondades, võib viia kliendi rahulolutaseme languseni.

Varasemalt kirjeldas töö autor, et üheks oluliseks toodete ja teenuste erinevuseks on ka „riknevus“. Teenussektori kaupade kiiret „riknevust“ võib timmitud mõtteviisi seisukohast pidada pigem positiivseks, sest see eeldab pea alati „tõmbest“ lähtuvat pakkumist. See aga ei pruugi olla kooskõlas teenusettevõtte enda eesmärkidega. Teenussektor on tihtilugu pigem olukorras, kus soovitakse leida viise ka „lattu“ tootmiseks, suurendamaks seeläbi kõikuva nõudluse tingimustes enda võimekust ja efektiivsust. (Arfmann, Topolansky 2014: 21) Vabad hotellitoad, tühjad lennukiistmed ja täitmata arsti vastuvõtuajad on märgid kasutamata võimalustest (Canel *et al* 2000: 54). Kuna üks timmitud mõtteviisi põhialustest teenussektoris juba eksisteerib ning pigem otsitakse viise sellest lähtekohast eemaldumiseks, siis on Arfmann ja Topolansky (2014: 21) hinnangul ka küsitav, kas timmitud mõtteviisi üldse peaks üritama teenuste

konteksti üle kanda. Samal ajal suudab isegi timmitud mõtteviisi rajaja Toyota maksimaalset toota kõigest ühe kolmandiku enda toodangust lähtuvalt klientide reaalsest nõudlusest (ülejäänud autod toodetakse eelkõige Euroopa ja Ameerika ladudesse) (Hines *et al* 2004: 998). Siinkohal on autor pigem seisukohal, et „tõmbest“ lähtuvat pakkumist tuleks küll vaadelda kui tiimitud mõtteviisi üht põhiprintsiipi ja eesmärki, kuid samas ei tohiks olla eesmärgiks, mitte lao kaotamine, vaid optimeerimine ehk hoidmine tasemel, mis lähtuvalt äri eripäradest on vajalik.

Alapeatükis 1.2. jõuti tõdemusele, et timmitud mõtteviisi viimast printsiipi, täiuslikkust ja pidevat arengut, on võimalik rakendada alles siis, kui eelnevad neli printsiipi on rakendunud. Seega kui ühte täiuslikkusele eelnevast neljast printsiibist ei ole olnud võimalik rakendada, siis ei ole võimalik täielikult rakendada ka täiuslikkuse printsiipi. Kuigi mõningate printsiipide, näiteks voo-printsiibi, rakendamine, võib teenussektoris osutada keeruliseks, siis ei tasu ka eelkirjeldatud juhul autori hinnangul väärtuse printsiipi kõrvale lükata. Eesmärgiks tuleks võtta optimaalse suhte saavutamine efektiivsuse ja kliendi rahulolutaseme vahel, milline see optimaalne suhe on, sõltub juba konkreetsest teenusest (Carlborg *et al* 2013: 299).

Seega kokkuvõtlikult võib öelda, et kuigi teenussektorile omased karakteristikud seavad piiranguid timmitud mõtteviisi rakendamisel, siis pigem on tegemist teguritega, mis muudavad timmitud mõtteviisi kasutuselevõtu mõnevõrra keerulisemaks, kuid mitte ilmingimata võimatuks. Suarez-Barraza *et al* (2012: 376-377) on välja toonud, et timmitud mõtteviisi kasutusele võtmisel teenusettevõtetes on alljärgnevad iseloomulikud jooned:

- timmitud mõtteviisi kasutamine teenussektoris toob üldjuhul ettevõttele kasu läbi tööprotsesside pideva täiendamise ja innovatsiooni;
- timmitud teenus otsib eelkõige võimalusi raiskamise vähendamiseks, ettevõtte kultuuri muutmiseks kliendikeskseks ja pidevaks täiustamiseks;
- timmitud teenus keskendub töötajate treenimisele, suunamaks nende käitumist ning arendamaks nende oskusi kliendikesksuse suunas;
- timmitud mõtteviisi rakendamisel teenussektoris antakse klientidele teada, kuidas nemad saavad panustada ning osaleda ühises väärtusloome protsessis ning kindlustada seeläbi teenuse kõrge kvaliteedi;

- timmitud teenus on strateegiline lähenemine, mille lähtekohaks on klient, olgu selleks siis sisemine või väline klient;
- timmitud teenus investeerib olulisel määral käitumismustritesse ja teenuse osutamise meetoditesse, kuid ka organisatoorsete mehhanismide arendamisse, mis tagavad töötajate osaluse väärtusloome protsessis nii individuaalselt kui ka meeskonna liikmena.

Kuigi timmitud teenus tundub mitmetest eelpooltoodud näidetest lähtuvalt eksisteerivat, siis on autoreid, kes kahtlevad teenussektoris timmitud mõtteviisi rakendamisest saadavast kasust. Burgess (2012: 288) jõudis nelja juhtumit analüüsides järeldusele, et nimetatud juhtumite puhul puudusid kindlad tõendid, et just timmitud mõtteviisi rakendamine oleks toonud kaasa parema organisatsiooni soorituse ja suutlikkuse. Siinkohal on autor pigem seisukohal, et kehvasti õnnestunud mõtteviisi rakendamine, ei tähenda automaatselt tulemuslikkuse puudumist, pigem tuleks esmalt analüüsida, mis mittesoovitud tulemini viis. Muuhulgas tõdesid näiteks Radnor *et al* (2006: 49) Šoti avalikus sektoris läbiviidud uuringus, et timmitud mõtteviisi rakendamise ebaõnnestumise taga on eelkõige ressursipuudus, muudatustegevuste omandiõiguse kehv defineerimine või nii juhtkonna kui ka töötajate vähene pühendumine. Ükski nimetatud faktoritest ei ole otseselt seotud teenussektori omapäradega.

Eelneva põhjal saab tõdeda, et eksisteerivad mõningad olulised karakteristikud, mis tooteid ja teenuseid teineteisest eristavad. Samuti puudub teenustes tervikuna homogeensus. Teenusettevõtted erinevad teineteisest nii pakutava väärtuse, väärtusloome protsessi kui ka pakutavate teenuste omaduste poolest. Siiski on erinevate juhtumite näitel timmitud mõtteviisi rakendamine olnud võimalik väga erinevate teenuste puhul. Võtmekohaks tundub siinkohal olevat väärtuse korrektne defineerimine ja selle juhtimine läbi ühtse väärtusvoo. Seejuures aitab teenust asetada timmitud mõtteviisi konteksti mõttemaailma muutus, näiteks informatsioonivoo samastamine materjalivooga.

## **2. TIMMITUD MÖTTEVIISI JUURUTAMISE**

### **VÄLJAKUTSETE UURING CIVITTA EESTI AS NÄITEL**

#### **2.1. Civitta Eesti AS ja uuringu metoodika tutvustus**

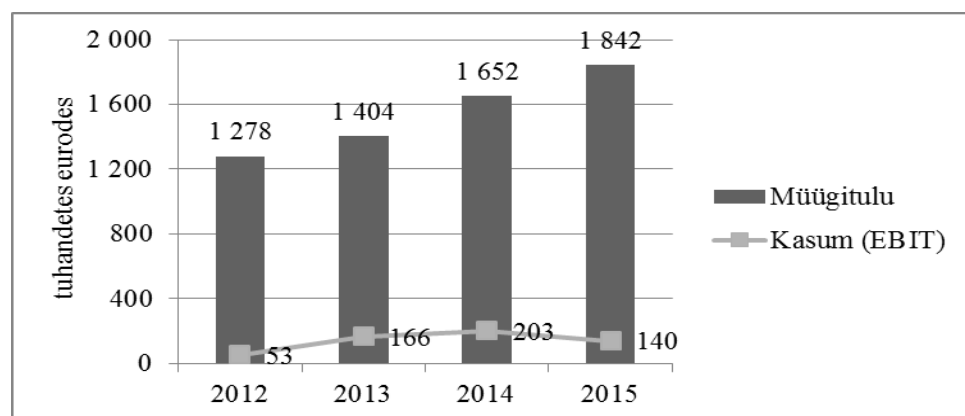
Käesoleva magistritöö empiirilises osas on autor analüüsinud konsultatsiooniteenuseid (EMTAK 2008 kood 70221 „Äri- jm juhtimisalane nõustamine“) pakkuva ettevõtte Civitta Eesti AS tänaste toimumispõhimõtete vastavust timmitud mõtteviisile, eesmärgiga välja selgitada kuivõrd ja kuidas on tänaseid tegutsemispõhimõtteid võimalik timmitud mõtteviisile lähendada ning millised on seejuures võimalikud takistused. Käesoleva alapeatüki eesmärk on tutvustada analüüsiobjekti Civitta Eesti AS-i ning välja töötada sobiv uuringu metoodika magistritöö eesmärgi saavutamiseks. Seeläbi teostatakse sissejuhatuses püstitatud viiendat ja kuuendat uurimisülesannet.

Civitta Eesti AS loodi 2014. aastal kahe Eesti konsultatsiooniettevõtte Advisio OÜ (asutatud aastal 2004) ja Innopolis Konsultatsioonid AS (asutatud aastal 2001) ning Leedu konsultatsiooniettevõtte Civitta UAB (asutatud aastal 2010) ühinemise tulemusena. 2015. aastal liideti ettevõttega CPD OÜ. Civitta kaubamärgi all tegutsesid 2016. aasta mais lisaks Eestile ettevõtted ka Lätis, Leedus, Valgevenes, Ukrainas, Moldovas ja Venemaal. Kuigi Civitta on rahvusvaheline kaubamärk, siis on iga riigi juriidilistel isikutel õigus kujundada enda tegevuspõhimõtteid ja protsesse ise ettevõtete ajaloolistest tegutsemispõhimõtetest, kohaliku turu eripäradest ja muudest faktoritest lähtuvalt. Nimetatud iseseisvusest tulenevalt ei ole käesolevas magistritöös analüüsi teostamiseks vajalik vaadelda kõiki kaubamärgi all tegutsevaid ettevõtteid ühiselt ning on keskendutud Eestis tegutsevale ettevõttele.

Lähtuvalt Civitta juhtimissüsteemi käsiraamatust (2015: 3-4) pakub Civitta teenustena strateegilist planeerimist, ühinemiste ja ümberstruktureerimiste nõustamist, projektide rahastamise ja juhtimise alast konsultatsiooni, finantsnõustamist, innovatsiooni ja *start-*

up ettevõtluse arendamist, ekspordinõustamist ning uuringute ja analüüside teostamist. Civitta poolt pakutavate teenuste detailsem nimekiri on toodud lisas 1. Civitta Eesti AS klientide hulka kuuluvad nii alustavad kui ka juba tegutsevad ettevõtted, kohalikud omavalitsused, teadusasutused ning kolmanda sektori organisatsioonid. (Civitta juhtimissüsteemi käsiraamat 2015: 4)

Civitta Eesti käibe ja kasumi dünaamika on esitatud joonisel 6 (perioodil, mil Advisio OÜ, Innopolis Konsultatsioonid AS ja CPD OÜ ei olnud koondunud veel üheks juriidiliseks isikuks, on kasutatud nimetatud ettevõtete konsolideerimata kehade summaarseid finantsandmeid). Civitta Eesti käibe on vaatlusalusel perioodil kasvanud 44,2%, millest lähtuvalt võib öelda, et tegemist on kiiresti kasvava ettevõttega ning juhtkonna visioonist lähtuvalt peaks nimetatud trend jätkuma ka tulevikus. Ettevõtte kasvuga kaasneb ka suurem vajadus paremini defineerida teenuse osutamise protsesse ja tegevuspõhimõtteid.



**Joonis 6.** Civitta Eesti AS käibe ja kasumi dünaamika aastatel 2012-2015 (autori koostatud Civitta Eesti AS majandusaasta aruannete 2014, 2015; Innopolis Konsultatsioonid AS majandusaasta aruannete 2012, 2013; Advisio OÜ majandusaasta aruannete 2012, 2013; ning CPD OÜ majandusaasta aruannete 2012, 2013, 2014 põhjal)

Civitta Eesti kontorid asuvad Tartus ja Tallinnas, kuid konsultatsioonitöid teostatakse üle Eesti. 2016. aasta märtsi seisuga töötas ettevõttes 26 töötajat ning organisatsiooni- struktuur on üles ehitatud maatriksstruktuurina (vt lisa 2). Ettevõtte tegevust koordineerib tegevjuht koostöös partneritega, kes muuhulgas vastutavad ka müügitgevuse eest. Ettevõtte töötajad on jagatud kuute valdkondlikku tiimi, mida juhivad tiimijuhid. Tiimijuhid alluvad otse tegevjuhile ja partneritele. Iga töö teostamiseks luuakse eraldi projektorganisatsioon, kuhu lähtuvalt projekti spetsiifikast



võivad kuuluda konsultandid (sh tiimijuhid) erinevatest tiimidest ning erandjuhul ka partnerid. Kui tiimijuhtide ülesanne on eelkõige tegeleda personalijuhtimise ja valdkonna arendamisega, siis projektijuhtide ülesandeks on tagada konkreetse töö kvaliteetne teostamine.

Oma kvaliteedijuhtimissüsteemi on Civitta Eesti üles ehitanud ISO 9001:2008 nõuetele. ISO on rahvusvaheline standardiorganisatsioon, mis koondab kõigi maailma regioonide rahvuslikke standardiorganisatsioone ja koostab vabatahtlikke tehnilisi standardeid. ISO 9001:2008 standardi eesmärk on määratleda nõuded organisatsioonile efektiivse kvaliteedijuhtimissüsteemi loomiseks ning selle rakendamine peaks demonstreerima ettevõtte suutlikkust järjekindlalt nii kliendi kui ka erinevate regulatiivsete nõuetega kohaneda. (Kvaliteedijuhtimissüsteemide valik ... 2016: 7-15) Erinevalt timmitud mõtteviisist on ISO 9001:2008 fookus pigem ettevõttes teostatavate tegevuste kvaliteedi tagamisel, mitte nende optimeerimisel, raiskamise ja üleliigsete tegevuste eemaldamisel. Samas keskenduvad mõlemad lähenemised siiski kliendi vajaduste rahuldamisele.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on mõista, kuivõrd on võimalik timmitud mõtteviisi võtta kasutusele teenusettevõttes ja millised on sellega kaasnevad potentsiaalsed probleemid. Eelpooltoodust lähtuvalt on töö autor valinud analüüsi läbiviimise üldmeetodiks juhtumianalüüsi. Analüüsimetoodika valimisel on autor juhindunud eelkõige kolmest metoodika sobivust hindavast küsimusest (Yin 2009: 8):

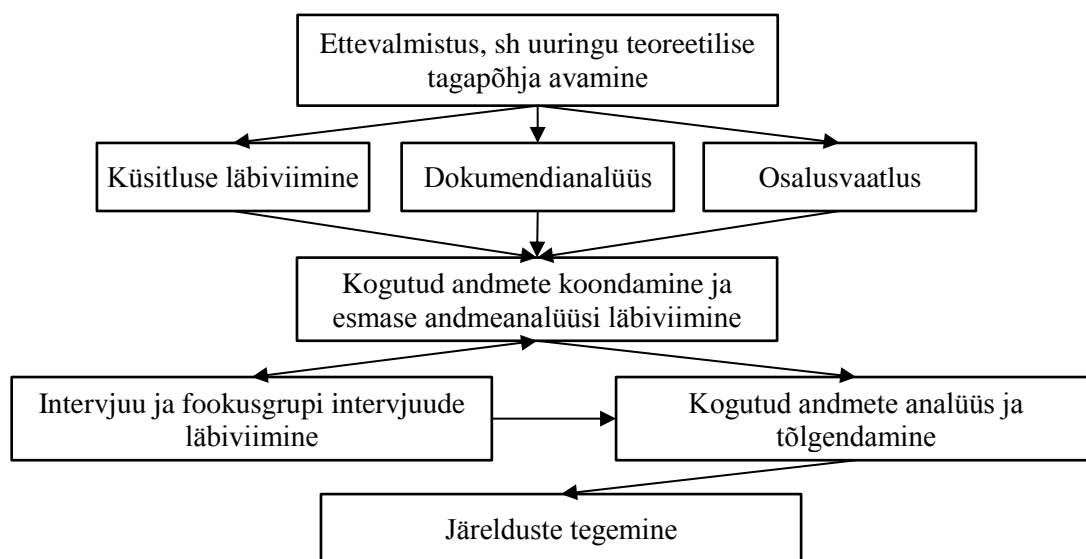
- 1) mis sorti uurisküsimusele vastust otsitakse;
- 2) kui suurt kontrolli omab uurija tegelike sündmuste üle ning
- 3) kui suure osa analüüsitavatest sündmustest moodustavad nüüdisaegsed sündmused vastukaaluks ajaloolistele sündmustele.

Juhtumianalüüs on sobivaks uurimismeetodiks, kui otsitakse eelkõige vastust küsimustele „kuidas?“ ja „miks?“. Seda seetõttu, et sellised küsimused järgivad toimimispõhimõtteid mingil ajaperioodil, mitte ei keskendu üksnes sündmuste esinemise sagedusele. (*Ibid* 2009: 9) Kuna käesolevas uurimuses otsitakse vastust küsimusele, kuidas ehk millises mahus ja miks on võimalik timmitud mõtteviisi rakendada teenusettevõttes, siis on juhtumianalüüs uurimismeetodina sobilik valik. Teiseks oluliseks kriteeriumiks analüüsimetodi valimisel on uurija võimalus sündmustega manipuleerida. Juhtumianalüüs on sobivaks meetodiks, kui uurija ei saa

näiteks erinevalt eksperimendist uuritavaid olulisi sündmusi otseselt, täpselt ja süstemaatiliselt mõjutada. (Yin 2009: 11) Kuigi käesoleva uurimuse raames on töö autor ise vaadeldava ettevõtte töötaja, siis ei ole tal ainuisikuliselt võimalik kontrollitult ja täpselt muuta ettevõtte toimimispõhimõtteid. Seega on analüüsitava uurimisprobleemi puhul juhtumianalüüs sobilik ka lähtuvalt kriteeriumist, kui suurt kontrolli omab uurija vaadeldava sündmuse üle. Kolmandaks, sobib juhtumianalüüs eelkõige uurimaks nüüdisaegseid mitte ajaloolisi sündmusi. Juhtumisanalüüsi teostamise käigus on võimalik lisaks teistele allikatele nagu olemasolevad dokumendid, koguda ka esmaseid andmeallikaid: viia läbi vaatlusi, intervjuusid jms. (*Ibid*: 11) Kuna töö autor on valinud analüüsiobjektiks tegutseva ettevõtte, siis on juhtumianalüüs ka lähtuvalt analüüsiobjekti nüüdisaegsuse kriteeriumist sobivaks analüüsimeetodiks.

Üheks olulisemaks juhtumianalüüsi kitsaskohaks, millega käesoleva töö autor on arvestanud nii uurimust planeerides, läbi viies kui ka hilisemas analüüsis, on piirangud üldistuste tegemisel. Yin (2009: 15) hinnangul on juhtumianalüüsi tulemused üldistavad teoreetiliste seisukohtade loomiseks, kuid ei ole üldistavad tervele populatsioonile. Flyvberg (2006: 226-227) on küll seisukohal, et juhtumianalüüsi tulemuste üldistatavus üldkogumile sõltub eelkõige konkreetsest juhtumist ja uurimisprobleemist, kuid vähem tähtsaks ei saa pidada ka iga konkreetse üksiku juhtumianalüüsi panust kollektiivse teadmuse kogumiseks konkreetsetes teadusvaldkonnas. Eelpooltoodust tulenevalt ei ole töö autor võtnud eesmärgiks üldistada tulemusi kõigile teenusettevõtetele, vaid seadnud eelkõige eesmärgiks panustada timmitud teenustega seotud teooria täiendamisse.

Lisaks eelnevalt väljatoodud kitsaskohale on töö autor teadvustanud uurimuse läbiviimisel, et lähtuvalt tema seotusest uurimisobjektiga, võivad töö tulemused olla mõjutatud autori arvamuste erapoolikusest. Nimetatud ohu minimeerimiseks on autor uurimisplaanis ette näinud erinevate andmekogumismeetodite kasutamist, mis annab võimaluse andmeid omavahel võrrelda ja väidete tõesust valideerida (Baxter, Jack 2008: 554). Asjakohaste andmekogumismeetodina valis autor välja dokumendi- ja andmeanalüüsi, küsitluse, intervjuu, fookusgrupi intervjuud ning osalusvaatluse. Erinevatest andmeallikatest pärinev informatsioon koondatakse kokku ühtse arusaama tekitamiseks analüüsi etapis. Uurimisplaan on kokkuvõtlikult esitatud joonisel 7.



**Joonis 7.** Uurimisplaan (autori koostatud)

Uuringu kvaliteetseks ettevalmistamiseks viis autor esmalt läbi teoreetilise kirjanduse analüüsi, mida on kajastatud käesoleva magistritöö esimeses osas ning mille tulemusena saadud teadmised võttis autor aluseks empiirilise analüüsi läbiviimisel. Esmaste andmete kogumiseks viis autor läbi dokumendianalüüsi, struktureeritud küsitluse ja osalusvaatluses. Nimetatud kolme andmekogumismeetodi tulemusena kogutud info koondas autor kokku esmase andmeanalüüsi teostamisel. Esmase andmeanalüüsi tulemusena defineeritud kitsaskohtade kinnitamiseks ja avamiseks pidas autor vajalikuks täiendava informatsiooni kogumist ning seetõttu viis läbi intervjuu ettevõtte tegevjuhiga ja fookusgrupi intervjuud töötajatega. Lõplikuks andmete analüüsiks, tõlgendamiseks ja järelduste tegemiseks koondas autor kokku kõik eelnevalt kogutud informatsiooni, tagamaks mitmekülgse ja põhjaliku probleemikäsitlemise ja põhjendatud järelduste tegemise. Analüüsi tulemuste paremaks mõistmiseks ja tõlgendamiseks kõrvutas autor neid valdkondliku teooriaga. Alljärgnevalt on lühidalt kirjeldatud valitud andmekogumismeetodeid ning täpsustatud meetodite rakendamise protsessi.

Kuigi autor on pidanud käesolevas uuringus esmaste andmete kogumist oluliseks, eelkõige seetõttu, et ettevõttes polnud vajalikul hulgal teemakohaseid teiseid andmeid, siis maksimaalse tulemuse saavutamiseks, pidas autor mõistlikuks kasutada ka juba olemasolevat teadmist ning viis seetõttu läbi dokumendianalüüsi. Dokumendianalüüsi eesmärgiks on kasutada uuringu elluviimiseks dokumentides talletunud informatsiooni,

hoolimata dokumentide loomise esialgsest eesmärgist. Dokumendianalüüsi saab kasutada nii eraldiseisva kui ka teisi meetodeid täiendava andmekogumismeetodina (Flick 2009: 255), nagu autor otsustas teha käesolevas magistritöös.

Dokumendianalüüsis keskendus autor eelkõige Civitta tööpõhimõtteid kirjeldavatele dokumentidele. Olulisimateks analüüsitavateks dokumentideks olid „Civitta ISO 9001:2008 Protsesside kirjeldus 2015“ ja „Civitta juhtimissüsteemi käsiraamat 2015“. Samuti vaatles autor dokumendianalüüsi etapis Civitta klientide seas varasemalt läbiviidud rahulolu-uuringute andmeid. Informatsiooni klientide rahulolu osas kogutakse Civittas elektrooniliselt läbiviidava kliendirahulolu küsitluse vahendusel üldjuhul üks kord projekti lõppedes või pikaajaliste projektide puhul üks kord aastas. Klientidelt tagasiside küsimiseks kasutatakse 5-palli skaalat, mis on lahti kirjutatud järgnevalt: „5 – üle ootuste“, „4 – vastab ootustele“, „3 – rahuldav“, „2 – alla ootuste“ ja „1 – mitte-aktsepteeritav“. Autori käsutusse anti 66 kliendilt saadud tagaside andmed perioodist 2015 jaanuar – 2016 mai. Info, mitmelt kliendilt nimetatud perioodi jooksul kokku tagasisidet küsiti, puudub.

Esmaste andmete kogumiseks viis autor paralleelselt dokumendianalüüsiga läbi ka küsimustiku ja osalusvaatlused (küsimustik on toodud lisas 4 ja vaatlusplaan lisas 6). Osalusvaatlus on andmekogumismeetod, mille raames uurija võtab ise uuritavast tegevusest või vaadeldavast protsessist osa ehk on protsessis nii vaatleja kui ka osaline. (Given 2008: 598) Kui dokumendianalüüsist sai autor infot selles osas, kuidas protsessid peaksid toimima, siis osalusvaatlused andsid aimu, kuidas protsessid tegelikult toimivad. Osalusvaatluse üheks olulisemaks puuduseks on kogutud andmete usaldusväärsus, kuna paratamatult mõjutab mingil määral vaatleja protsessis osaledes ka selle kulgu (*Ibid*: 598-599). Vältimaks osalusvaatluse andmete subjektiivsust, kasutas autor osalusvaatluste tulemusena kogutud informatsiooni järelduste tegemiseks üksnes siis, kui ka mõne teise andmekogumismeetodi tulemusena saadud informatsioon kinnitas osalusvaatluse tulemusi. Osalusvaatlustena jälgis töö autor kolme riigihanke pakkumuse koostamise (perioodidel 24.11.-14.12.2015; 12.02.-29.02.2016 ja 07.03.-10.03.2016) ning kahe projekti teostamise (projektitaotluse koostamine perioodil 12.01.-29.02.2016 ja uuringu läbiviimine perioodil 01.09.-25.11.2015) protsessi.

Lisaks viis autor esmaste andmete kogumiseks perioodil 11.03.-14.03.2016 läbi küsitluse kogu Civitta Eesti töötajaskonna ja juhtkonna seas<sup>2</sup>, eesmärgiga saada täiendavat infot Civitta Eesti toimimispõhimõtete osas. Küsitluse läbiviimist pidas autor vajalikuks, et anda kõigile töötajatele ja juhatusele võimalus arvamuse avaldamiseks. Nimelt on küsitluse üheks suurimaks eeliseks teiste andmekogumismeetoditega võrreldes, võimalus koguda vajalikku informatsiooni suurema valimi või terve üldkogumi käest (Harris, Brown 2010: 2). Lihtsustamaks nii tulemuste analüüsi kui ka küsitlusele vastamist, viis autor küsitluse läbi *online* keskkonnas struktureeritud küsimustikuna. Töötajatel ja juhtkonnal paluti hinnata 6-palli skaalal 35 väite lõikes kuivõrd Civitta Eesti töökorraldus vastab esitatud väidetele. Seejuures tähistas küsimustikus number 1 olukorda, kus vastaja ei olnud väitega üldse nõus ning number 6 olukorda, kus vastaja oli väitega täiesti nõus.

Väidete koostamisel lähtus autor timmitud mõtteviisi viiest põhimõttest, kuid saamaks usaldusväärsemaid tulemusi esitati väiteid juhtkonnale ja töötajatele juhuslikus järjekorras, näitamata, millisele põhimõttele vastavust konkreetse väitega hinnata sooviti. Küsimustiku koostamiseks kasutati erinevate autorite (Mahfouz 2011: 185-187; Lyons *et al* 2013: 484; Eyong 2009: 60; Hofacker *et al* 2008: 10-11) poolt varasemalt kasutatud küsimustikke, kuid kuna kõik nimetatud autorid viisid enda uurimistöö läbi eelkõige tootmisettevõtetes, oli vajalik küsimuste oluline muutmine ja täiendamine teenusettevõtte toimimisloogikale vastavaks. Käesolevas magistritöös kaustatud küsimustiku seos eelpool nimetatud autorite poolt kasutatud küsimustikega on toodud magistritöö lisas 3.

Küsimustiku tulemuste analüüsis lähtus autor eelkõige juhtkonna ja töötajate poolt antud keskmistest hinnangutest ja nende varieeruvusest. Küsimustiku tulemuste kirjeldav statistika saadud vastuste osas on esitatud lisas 5. Töötajate keskmise hinnangu ja juhtkonna keskmise hinnangu erinevuse statistilist olulisust väidete lõikes ei ole antud uuringus võimalik üheselt hinnata. Väikeste valimite puhul on keskväärtuste erinevuse statistilist olulisust võimalik hinnata, kasutades Studenti t-testi, mis aga väga väikeste valimite puhul ( $n \leq 5$ ) eeldab usaldusväärsete tulemuste saamiseks

---

<sup>2</sup> Küsitlusele vastas 21 töötajat 22-st ja kõik neli juhtkonna liiget (tegevjuht ja partnerid). Küsimustikule ei vastanud üksnes uuringu teostaja ise.

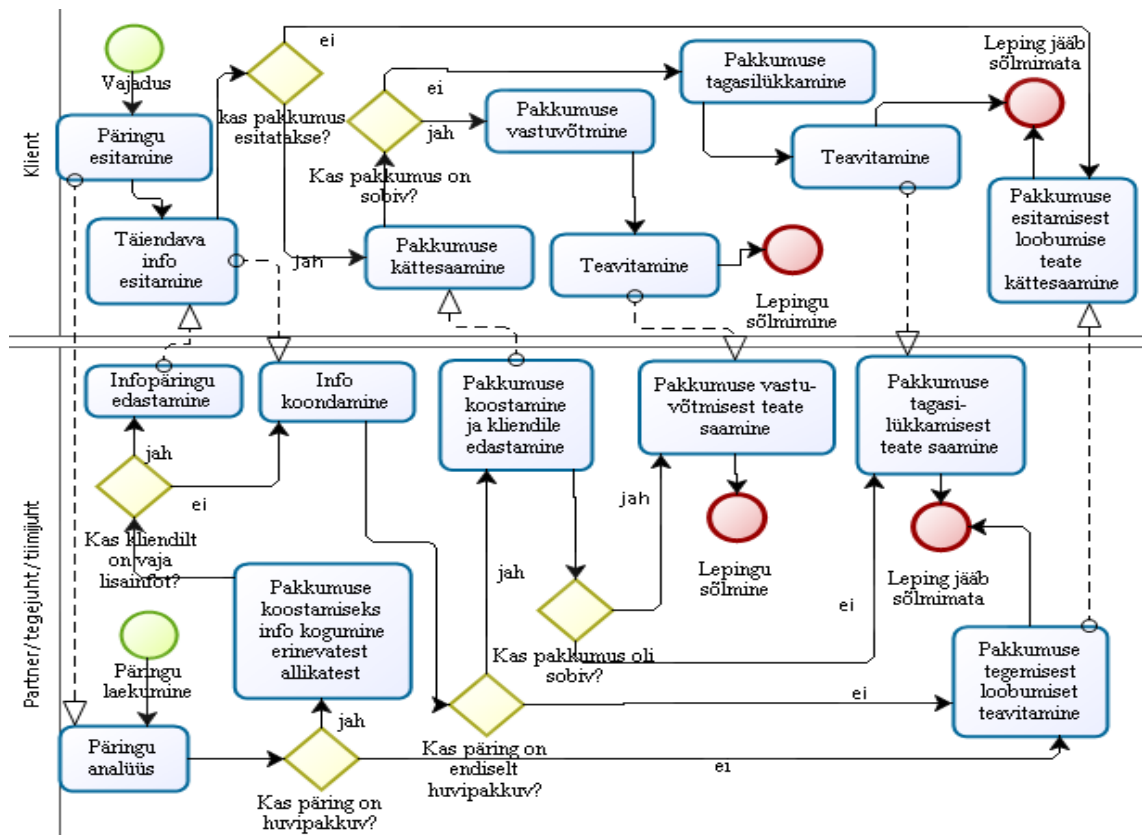
suurt efekti suurust (de Winter 2013: 6-8; Sheppard 1999: 441-442). Töö autor hindas efekti suurust küsimustikus olnud 35 väite puhul Cohen'i d mõõtudega ning kõigest 23%-l väidetest sai efektisuurust pidada piisavalt suureks ( $\geq 0,8$ ), lugemaks Studenti *t-testi* tulemusi usaldusväärseks. Seetõttu ei ole autor ettepanekute tegemisel otseselt keskendunud töötajate ja juhtkonna vastuste võimalikust erinevusest tulenevale vajadusele nende seisukohtade lähendamiseks, vaid pigem sellele, et timmitud mõtteviisi põhimõtete edukas rakendamine eeldab nii töötajate kui ka juhtkonna pingutust ühise eesmärgi nimel (Radnor *et al* 2006: 49).

Kui dokumendianalüüs, osalusvaatluste ja küsimustiku läbiviimine toimusid paralleelselt, siis intervjuud tegevjuhiga ja fookusgrupi intervjuusid töötajatega kasutas autor esmase andmeanalüüsi järgselt täiendava informatsiooni kogumiseks ja ilmnunud vastuolude täpsustamiseks. Intervjuud ja fookusgrupi intervjuud võimaldavad käsitleda analüüsiteemat sügavuti (Harris, Brown 2010: 2), seejuures on võimalik fookusgrupiintervjuude käigus tänu rühma liikmete omavahelisele tasakaalustamisele ja täiendamisele tuvastada ning kõrvaldada valed või äärmuslikud vaated (Patton 2002: 386). Empiirilise analüüsi teostamiseks viis autor läbi intervjuu ettevõtte tegevjuhiga (28.03.2016) ning kaks fookusgrupi intervjuud töötajatega: kolme osalejaga intervjuu Tartus (24.03.2016) ja kolme osalejaga intervjuu Tallinnas (28.03.2016). Nii intervjuu kui ka fookusgrupi intervjuud viidi läbi poolstruktureeritud intervjuudena ning salvestati helifailidena. Poolstruktureeritud intervjuude puhul koostatakse enne intervjuu toimumist kava, kuid jäetakse ruumi intervjuueeritavate spontaansetele vastustele ja mõttekäikudele (Given 2008: 470). Kasutatud intervjuu kava on esitatud lisas 7.

Kokkuvõtlikult on autor valinud analüüsi teostamise peamiseks meetodiks juhtumianalüüsi ning sobivate andmekogumismeetoditena võtnud kasutusele küsitluse, intervjuu, fookusgrupi intervjuud, osalusvaatlused ja dokumendianalüüsi. Analüüsis on autor eelkõige üritanud tagada võimaluse võrrelda erinevate allikate vahendusel kogutud informatsiooni ja seeläbi suurendada tulemuste usaldusväärsust.

## 2.2. Civitta Eesti AS teenuse osutamise protsessi kaardistamine

Enne analüüsimist kuivõrd vastavad Civitta Eesti tänased tegutsemispõhimõtted timmitud mõtteviisi põhimõtetele, pidas töö autor oluliseks, tervikpildi saamiseks kaardistada Civitta Eesti tänane teenuse osutamise protsess, lahendades seeläbi sissejuhatuses püstitatud seitsmendat uurimisülesannet. Protsessi kaardistamiseks valis autor Business Process... 2013 lähtuva äriprotsesside modelleerimise standardi BPMN (*Business Process Model and Notation*). Civitta Eesti põhiprotsess on parema arusaama huvides jagatud kolmeks väiksemaks osaks: müügi-, kavandamise- ja teostusprotsess. Protsesside kaardistamise aluseks on ettevõtte ISO 9001:2008 protsesside kirjeldused ning osalusvaatluste, fookusgrupi intervjuude ja tegevjuhiga läbiviidud intervjuu käigus kogutud andmed. Teenuse osutamise protsess algab Civittas müügi- ja teostusprotsessiga (vt joonis 8), kus on üldjuhul kaks osalist: klient ning Civitta Eesti partner, tegevjuht või tiimijuht ehk müügi eest vastutav isik.



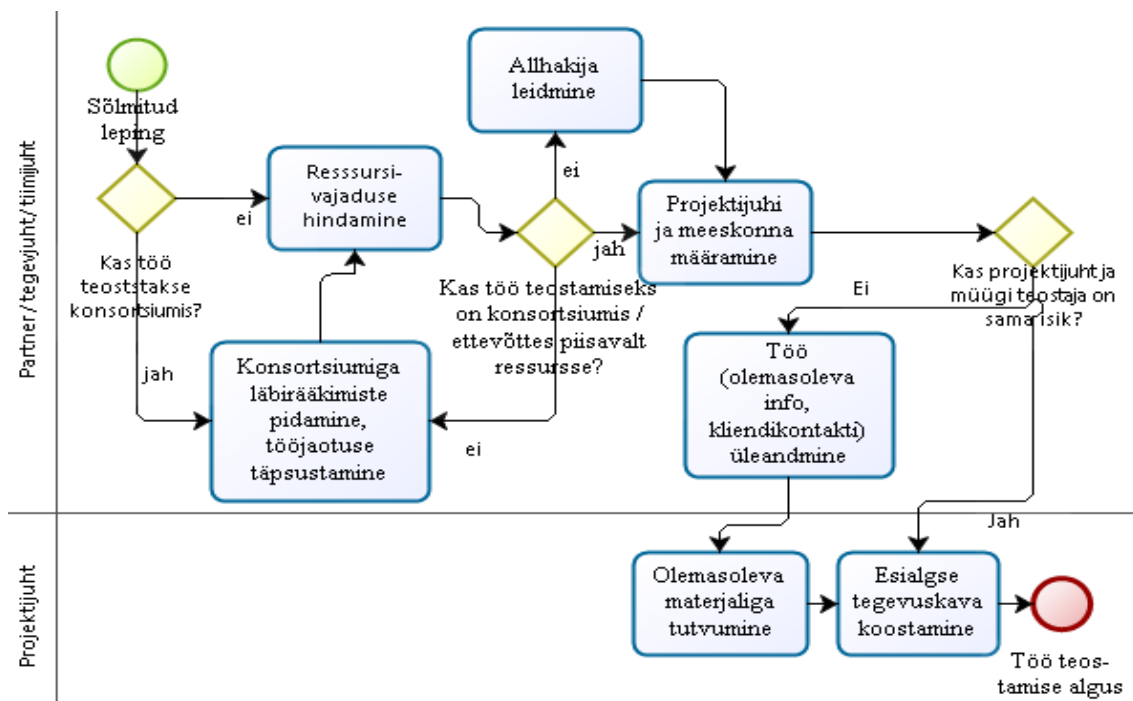
**Joonis 8.** Civitta Eesti AS müügi- ja teostusprotsess ( autori koostatud Civitta ISO ... 2015: 3-7, intervjuu, fookusgrupi intervjuude ja osalusvaatluste põhjal)

Lähtuvalt Civitta protsesside kirjeldusest (Civitta ISO... 2015: 3-7) algab müügiprotsess alati kliendipoolse päringuga, mille sisuks on mingi vajaduse rahuldamise soov. Klient võib teenuse tarbimise vajadust teadvustada iseseisvalt või ajendatuna Civitta poolt edastatud teabest. Kliendipäringu laekumise viisid võivad olla erinevad: e-mail, telefonikõne või avalikud registrid.

Päringu laekumise järgselt analüüsib vastutav isik olemasolevat informatsiooni ja otsustab, kas päring on ettevõttele piisavalt atraktiivne, et sellega edasi tegeleda või teavitab ta klienti pakkumuse esitamisest loobumisest üldjuhul sama kanalit kasutades, kust pakkumus laekus (*Ibid*... 2015: 3-7). Nii tegevjuhiga läbiviidud intervjuus kui ka fookusgruppides selgus, et kirjeldatud kliendi teavitamine siiski alati ei toimu. Loobumisest teavitamine toimub alati kui kliendipäring on olnud suunatud otse Civitta Eestile. Juhul kui kliendipäring on üleval avalikus registris kõigile huvitatud isikutele, siis ei pruugi olla võimalik enda mitteosalemisest teavitamine ning isegi kui see võimalus on loodud, eelkõige enda huvitatud isikute nimekirjast eemaldamise näol, siis enamasti seda võimalust ei kasutata. Juhul kui laekunud päring tundub esialgse info põhjal huvipakkuv, siis asutakse koguma hinnapakumise koostamiseks vajaminevat infot. Minimaalselt tuleb hinnata ettevõttes vajalike ressursside olemasolu ning aru saada kliendi vajadusest, kuid vajalikuks võib osutuda ka allhankijate leidmine, turu-uuringu teostamine, kliendilt täiendava info kogumine jm. (Civitta ISO... 2015: 3-7)

Pärast täiendava informatsiooni kogumist peab vastutav isik taaskord analüüsima olemasolevat infot ning otsustama, kas päring on endiselt huvipakkuv. Juhul kui päring enam huvi ei paku, on vastutaval isikul taaskord kohustus klienti teavitada pakkumuse esitamisest loobumisest. Juhul kui päring pakub ettevõttele endiselt huvi, koostab vastutav isik pakkumuse ja esitab selle kliendile. Nii osalusvaatluste kui ka tegevjuhiga läbiviidud intervjuu põhjal võib öelda, et pakkumuse koostamine, sh täiendava info kogumine, võib päringuga nõutust lähtuvalt olla väga aeganõudev tegevus. Pakkumuse esitamise järgselt saab klient hinnata, kas edastatu on tema jaoks sobiv. Kui pakkumus on sobiv, siis järgneb lepingu sõlmimine ning vastupidi, kui pakkumus ei ole sobiv, siis jääb leping sõlmimata. (Civitta ISO... 2015: 3-7) Müügiprotsessile järgneb töö kavandamine (vt joonis 9), kus üldjuhul on kaks osalist: müügi eest vastutav isik ning projektijuht.



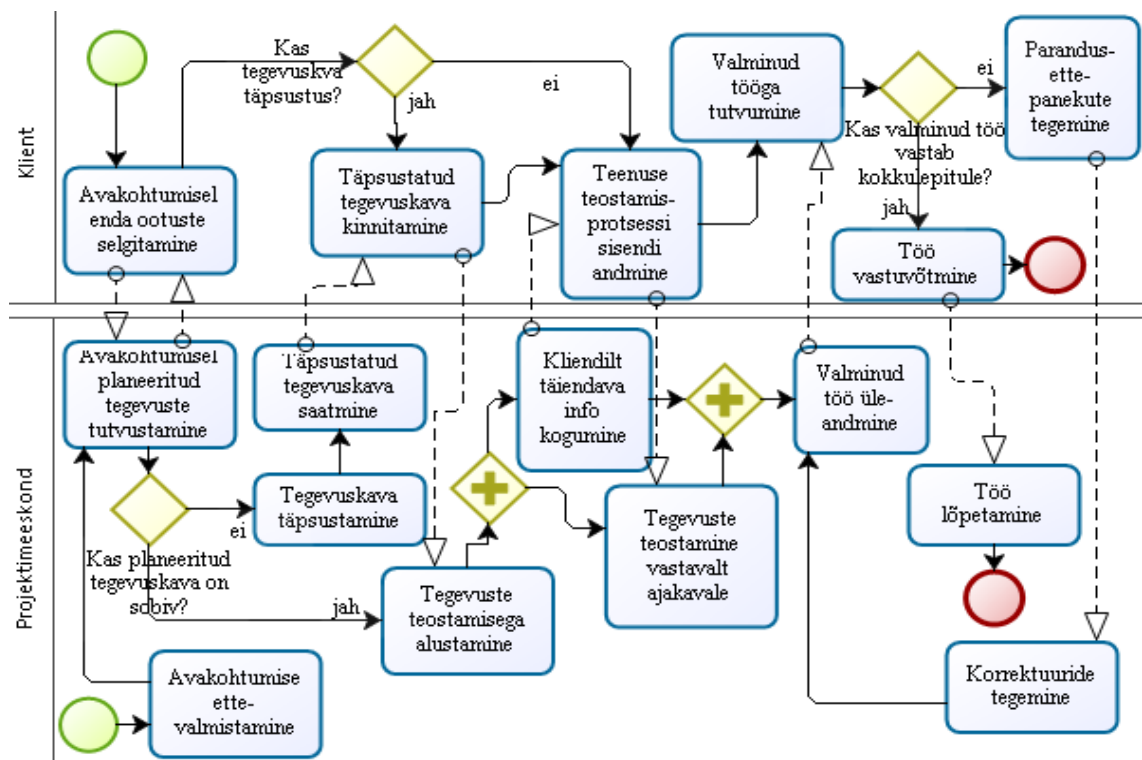


**Joonis 9.** Civitta Eesti AS töö kavandamise protsess (autori koostatud Civitta ISO... 2015: 8-10, intervjuu, fookusgrupi intervjuude ja osalusvaatluse põhjal)

Lähtuvalt Civitta protsesside kirjeldusest (Civitta ISO... 2015: 8-10) algab töö kavandamine sõlmitud lepingust, millest lähtuvalt peetakse vajadusel läbirääkimisi konsortsiumiga, hinnatakse töö teostamiseks vajalike ressursside olemasolu ning ressursside puudumisel leitakse sobiv allhankija. Tegevjuhi sõnul on kirjeldatud konsortsiumisisesed läbirääkimised, ressursside hindamine ja allhankijate leidmine üldjuhul teostatud juba müügi protsessis, kuid kuna pakkumuse esitamisest lepingu sõlmimiseni võib kuluda märkimisväärselt aega, siis tuleb nimetatud tegevusi tihtilugu uuesti teostada. Intervjuude läbiviimisel selgus, et erandjuhul võib allhankija leidmise vajadus ilmned ka keset teostusprotsessi. Eelkõige juhul kui teostusprotsessi esialgne planeering ei ole olnud piisavalt põhjalik või kui tegemist on ajaliselt pika projektiga, kus kõiki asjaolusid kohe alguses ette näha on keeruline. Ressurssidega seotud küsimuste lahendamise järgselt määratakse projektijuht ja -meeskond. Vastutava isiku kohustus on anda projektijuhile üle kõik olemasolevad materjalid, informatsioon ja kliendikontakt. Mõningatel juhtudel võib vastutav isik hakata ise projektijuhiks, millest lähtuvalt töö üleandmine eraldi tegevusena ei ole vajalik. (Civitta ISO... 2015: 8-10)

Töö üleandmine müügi teostanud isikult projektijuhile ei ole standardiseeritud. Üleandmine võib toimuda nii kirjalikult kui ka suuliselt (*Ibid*: 8-10). Läbiviidud

fookusgrupi intervjuudes selgus, et protsessi vähene standardiseeritus võib kaasa tuua olukordi, kus oluline info jääb edasi andmata. Samuti selgus, et mitte alati ei toimu projektijuhi ja meeskonna leidmine paralleelselt, vaid mõnikord määratakse esmalt projektijuht, kellega koos hakatakse vajadusel otsima meeskonnaliikmeid, kas ettevõttesiseselt, allhankijate või konsortsiumipartnerite seast. Pärast materjalide üleandmist saab projektijuht tutvuda olemasoleva informatsiooniga ning koostada esialgse tegevuskava, mille järgselt on töö valmis teostusprotsessiks (Civitta ISO... 2015: 8-10). Intervjuude käigus selgus, et kuigi tegevuskava koostamine on igas projektis kohustuslik, siis tegevuskava detailsus ja sisu ei ole standardiseeritud, mille tõttu terviklikku tegevuskava ei pruugita ka kõigi projektide kavandamisel koostada. Nimetatud etapis defineerib projektijuht olemasoleva info põhjal enda jaoks ka esialgse seisukoha kliendi ootuste osas. Töö kavandamise protsessile järgneb töö teostusprotsess (vt joonis 10), kus osaleb kogu projektimeeskond ning klient.

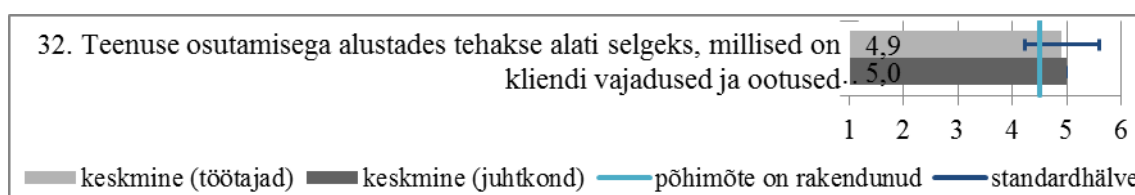


**Joonis 10.** Civitta Eesti AS töö teostamise protsess (autori koostatud Civitta ISO... 2015: 15-17, intervjuu, fookusgrupi intervjuude ja osalusvaatluse põhjal)

Osalusvaatluste ja intervjuude põhjal võib öelda, et projektimeeskonna sisene ning projektimeeskonna ja kliendi vaheline tööjaotus on projektides erinev, lähtudes konkreetse projekti sisust, olemasolevatest ressurssidest, kliendi ootustest jm taolisest.

Teostusprotsess algab üldjuhul avakohtumisega, mille valmistab ette ja viib läbi projektimeeskond. Avakohtumise eesmärgiks on täpsustada kliendi ootusi, tegevuskava, meetodikat jm projektiga seotud relevantset infot. Avakohtumise läbiviimine ei ole standardiseeritud, nii sisu kui ka eesmärk sõltuvad konkreetsest projektist. (Civitta ISO... 2015: 15-17) Fookusgrupi intervjuude läbiviimisel selgus, et kuigi ettevõttesisestest juhenditest lähtuvalt peaks avakohtumist juhtima Civitta projekti juht, siis näevad osa töötajaid seda rolli pigem kliendil.

Nii fookusgrupi intervjuudes osalejad, tegevjuht, osalusvaatlused kui ka autori poolt läbiviidud küsitluse<sup>3</sup> (vt joonis 11, väide 32<sup>4</sup>) tulemused kinnitasid, et kliendi vajaduste tuvastamine toimub üldjuhul enne tööga alustamist. Küsitluse tulemused näitasid samal ajal, et juhtkonna seisukoht on selles osas mõnevõrra ühtsem kui töötajate oma, mis võib viidata hoopis tõrgetele informatsioonivoos. Samas selgus intervjuude käigus, et kuigi esmane kliendi vajaduste tuvastamine toimub müügi protsessis, siis mingil tasemel täpsustuvad vajadused alati ka projekti teostamise käigus nii avakohtumisel kui ka hilisemates etappides. Võimalusel üritatakse nimetatud täpsustustega ka maksimaalselt töö teostamisel arvestada. Üldjuhul on tegemist detailide, erandjuhul põhimõtteliste küsimuste, täpsustamisega. Mida vähem on projektimeeskonnal kogemust konkreetse pakutava teenusega, seda suurema tõenäosusega ei suudeta kohe alguses kliendi vajadusi ka täpselt kaardistada. Teostusprotsessis suureneb vajadus täpsustada kliendi ootusi ka juhul, kui müügi protsessis ei ole selleks piisavalt aega kulutatud või kui müügi teostanud inimene ei suuda olemasolevat infot piisavalt täpselt edasi anda.



**Joonis 11.** Civitta Eesti AS juhtkonna ja töötajate hinnangud, kas enne teenuse osutamisega alustamist tehakse selgeks kliendi vajadused ja ootused, kus 1=“üldse ei ole nõus” ning 6=“täiesti nõus” (autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal)

<sup>3</sup> Lähtuvalt läbiviidud küsimustiku skaalast, kus 5 tähistas „tavaliselt kehtib“ ja 4 tähistas „pigem kehtib“, siis on siin ja edaspidi loetud autori poolt põhimõtte rakendatuks (väide kehtivaks), kui väitele antud keskmine hinnang on vähemalt 4,5 (ehk ümardatult „tavaliselt kehtib“). Hinnangu puhul, mis jääb alla 4,5 on autor arvestanud, et rakendamine on pigem juhuslik või on arenguruumi veel parema tulemuse saavutamiseks.

<sup>4</sup> Siin ja edaspidi tähistab väite number väite järjekorda läbiviidud küsimustikus.

Vajadusel täpsustakse pärast avakohtumist projekti aja- ja tegevuskava ning seejärel alustatakse projekti teostamiseks vajalike tegevuste elluviimisega. Üldjuhul on projekti teostusprotsessiga seotud ka klient ise, kelle ülesanne on anda vajalikku sisendit. Projekti teostamine on suhteliselt vähe standardiseeritud. (Civitta ISO... 2015: 15-17) Standardiseerituse madala taseme põhjustena töid töötajad fookusgrupi intervjuudes välja erinevate teenuste suure hulga ning projektidevahelised erisused. Samuti lisati, et kuigi teatud osi teostusprotsessis on üritatud standardiseerida (näiteks kliendikohtumise läbiviimine, arhiveerimine, kliendisuhtlus jne), siis kehtestatud standardeid tihtilugu ei järgita põhjendusega, et olemasolevad standardid ei ole lihtsaks rakendamiseks piisavalt universaalsed. Tegevjuhi sõnul on olulisemaks teenuse osutamise standardiks koostatud tegevuskava: „*Teenuse teostamine toimub vastavalt tegevuskavale, kus tõenäoliselt on fikseeritud mingisugused vahetähtajad. Protseduuriliselt on kõikidel projektidel sarnane see, et igal projektil on oma tegevuskava ning oma tähtajad.*“ Kavandamise etapis kirjeldatu põhjal võib aga öelda, et tegevuskava koostamise protsess ning põhimõtted, sh tegevuskava detailsus, pole ettevõttes täna üheselt defineeritud, mille tõttu ei saa ka üheselt väita, et tegevuskava tegelikkuses aitaks teenuste osutamist standardiseerida.

Pärast töö teostamist saadetakse valminud töö kliendile ülevaatamiseks. Vahepealseid tööversioone võidakse edastada ka tegevuskavast lähtuvate tegevuste teostamise vältel, kuid pigem on seejuures eesmärgiks esitada täiendavaid infopäringuid. Töö vahetulemuste edastamise sagedus ei ole standardiseeritud. Klient hindab töö saamisel lõppversiooni vastavust kokkulepitule ning enda ootustele ja vajadustele ning juhul kui esinevad puudused, teeb ta parandusettepanekud. Projektimeskonna liikmed vaatavad tehtud parandusettepanekud üle, viivad vajadusel sisse korrektuurid või põhjendavad korrektuuride mitte-tegemist ning esitavad töö uuesti kliendile. Kliendil on taaskord võimalus teha parandusettepanekud ning seda seni kuni töö vastab kokkulepitud tingimustele. (Civitta ISO... 2015: 15-17) Fookusgrupi intervjuudes osalenute sõnul tuleb enam kliendipoolset tagasisidet avalikule sektorile teostatud tööde puhul, kus valminud töö läbib enamasti kooskõlastusringi. Lisaks esineb töö vastuvõtmisel enam probleeme, kui lõpptulemus ei ole algselt hästi fikseeritud. Juhul kui töö vastab kokkulepitule, võtab klient töö vastu, millega võib projekti teostusprotsessi lugeda lõppenuks.

Kokkuvõtteks saab tõdeda, et Civitta Eesti äriprotsessi võib jagada kolmeks: müügiprotsess, kavandamine ja töö teostamine. Üldisel tasandil on protsessid läbimõeldud, kuid vähe standardiseeritud ning väheste kehtestatud standardite järgimises esineb mõningasi puudujääke. Lisaks on vähe keskendunud teostusprotsessi standardiseerimisele, kus autori hinnangul luuakse kõige suurem osa kliendile pakutavast väärtusest. Standardiseerimist takistavaks peamiseks teguriks on iga üksiku teostatava projekti suhteliselt suur erinevus teistest ettevõttes teostatavatest projektidest.

### **2.3. Civitta Eesti AS tegevuspõhimõtete vastavus timmitud mõtteviisi põhimõtetele**

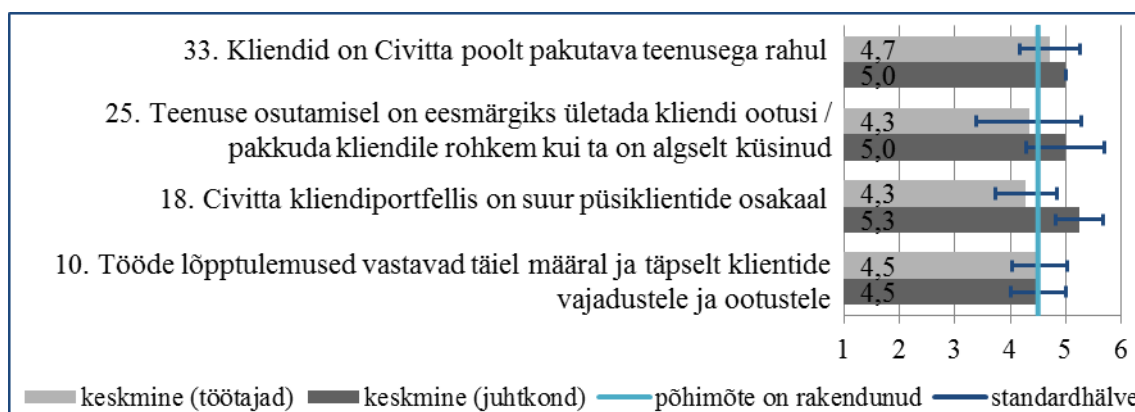
Käesolevas alapeatükis on autor vaadeldud kuivõrd Civitta Eestis rakendatakse täna timmitud mõtteviisi põhimõtteid, lahendades seeläbi sissejuhatuses püstitatud kaheksandat uurimisülesannet. Analüüsis on autor lähtunud eelkõige alapeatükis 1.2. defineeritud viiest põhimõttest ning kasutanud alapeatükis 2.1. kirjeldatud dokumendi-analüüsi, osalusvaatluse, küsitluse, intervjuu ja fookusgrupi intervjuude läbiviimise tulemusena kogutud informatsiooni. Timmitud mõtteviisi rakendamist on käesolevas magistritöös uuritud teenusettevõttes, kus teenuse osutamise protsess nõuab kõrget kliendi osalust, sisaldab vähe korduvaid tegevusi ning on tööjõumahukas. Lähtuvalt Schmenner'i (1986) teenuste klassifikatsioonist (vt joonis 5 lk 32), kuuluvad Civitta Eesti teenused nn professionaalsete teenuste hulka, mille puhul olemuslikult peaks timmitud mõtteviisi rakendamine olema suhteliselt keerukam.

Timmitud mõtteviisi esimeseks põhimõtteks on tarbija vajadustest lähtuva väärtuse defineerimine. Pakutav väärtus peaks väljenduma kliendi vajadustele vastavas kindla hinnaga ning kindlal ajahetkel pakutavas tootes või teenuses. (Womack, Jones 2003: 16) Seega võib öelda, et väärtuse põhimõtte juures on eelkõige kolm olulist komponenti: vajadustele vastamine, õige hind ja õige aeg.

Alapeatükis 2.2. kirjeldas autor, et Civittas defineeritakse kliendi vajadus üldjuhul müügiprotsessis ning täpsustatakse vajadusel hilisemates etappides. Tegevjuhi hinnangul eksitakse müügiprotsessis kliendi vajaduse defineerimisel ligikaudu 20%-l juhtudest. Sagedasemad on eksimused keerukama hankeobjektiga riigihangetes, kus

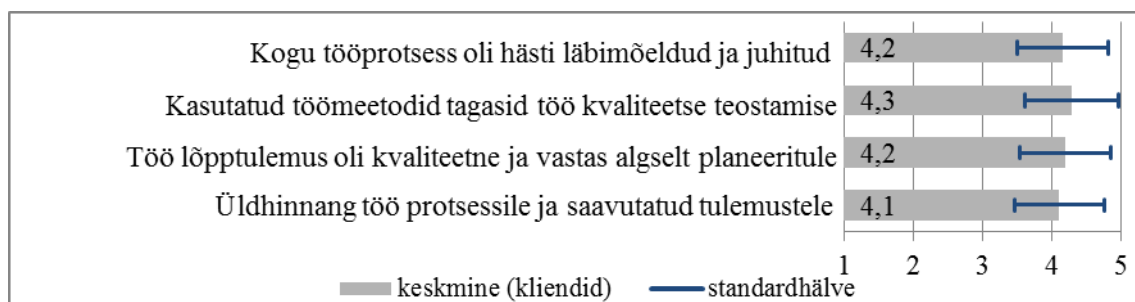
klient ise ei suuda alati enda vajadust piisavalt täpselt defineerida ning seadusest tulenevad piirangud, nt suhtlemine üksnes kirjalike päringute vahendusel, võivad takistada ka Civittat klienti selles osas piisavalt abistamast. Lisaks on siinkohal oluline tähele panna, et kliendil on alati võimalik tehtud hinnapakumuse tagasi lükata ning seetõttu peab Civitta hindama, kui palju on otstarbekas kulutada aega pakumuse koostamiseks. Riigihangete registri andmetel osales perioodil 01.01.2015-31.03.2016 Civitta Eesti 68 hankes, millest lõppesid Civitta jaoks lepinguga 25 ehk ligikaudu 37%. Kolme riigihanke pakumuse koostamise osalusvaatlused näitasid, et töö teostamise hinnast ligikaudu 3,5-4% moodustab pakumuse koostamiseks kulunud aeg. Müügiks kulutatud aeg loob küll kliendile teatavat väärtust, kuid siiski sooviks klient nimetatud kulu ilmselt pigem minimeerida.

Teenuse vastavust kliendi ootustele mõõdetakse Civittas elektrooniliselt läbiviidava kliendirahulolu küsitluse vahendusel. Küsitluses kasutatakse 5-palli skaalat, kus kõrgeim hinne on 5 ehk „üle ootuste“. Toodud skaala viitab, et ettevõttes võib eksisteerida ületöötlemisega seonduvat raiskamist ehk väärtuse lisamist, mida klient tegelikult ei vaja või ei oota (George 2003: 262). Ületöötlemise ohule viitab ka küsimustiku tulemuste analüüs, kus ettevõtte juhtkond hindas (vt joonis 12, väide 25), et tavaliselt on teenuse osutamisel eesmärgiks ületada kliendi ootusi ehk pakkuda talle rohkem kui ta on algselt küsinud. Töötajad nimetatud väidet küll ei kinnitanud, kuid vastuste suhteliselt suur varieeruvus viitab samas nimetatud küsimuses üksmeele puudumisele.



**Joonis 12.** Civitta Eesti AS juhtkonna ja töötajate hinnangud pakutava väärtuse osas lähtuvalt kliendi vajaduse komponendist, kus 1=“üldse ei ole nõus“ ning 6=“täiesti nõus“ (autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal)

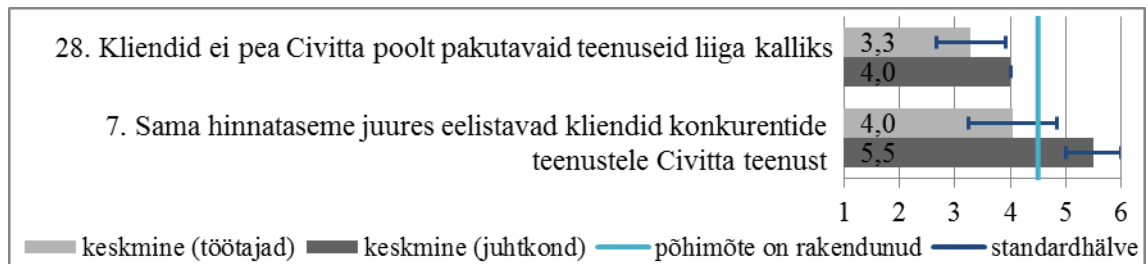
Isegi kui juhtkond on seadnud eesmärgiks kliendi ootuste ületamise, siis nii töötajate kui ka juhtkonna hinnangul pole klientidel selle vastu midagi (vt joonis 12 väide 33) või ootusi pigem ei ületata, vaid saavutatakse täpselt kliendi vajadustele ja ootustele vastav tulemus (vt joonis 12 väide 10). Vaadates Civitta klientidelt alates jaanuarist 2015 kuni maini 2016 kogutud tagasidet (vt joonis 13), võib öelda, et töötajate ja juhtkonna hinnangud tulemuste ootustele vastamise osas kattuvad klientide hinnangutega. Siinkohal peab küll arvestama, et ilmselt vastavad tagasiside küsimustikule töö tulemustega mõnevõrra rahulolevamad kliendid. Samal ajal näitab klientide rahulolu pakutava teenusega ja seega ka ilmselt vajadusele vastavust ka suhteliselt suur püsiklientide osakaal Civitta kliendiportfellis (vt joonis 12 väide 18). Kuigi töötajad ei olnud veendunud püsiklientide suures osakaalus, siis siinkohal on ilmselt õigem lähtuda väitega nõustunud juhtkonna hinnangust, sest nemad on ettevõttes tegutsenud kõige pikemaajaliselt ning omavad paremat ülevaadet kõigist klientidest.



**Joonis 13.** Civitta Eesti AS klientide hinnang pakutava teenuse ootustele vastavuse osas, kus 1=“mitte aktsepteeritav“ ning 5=“üle ootuste“ (autori koostatud Civitta klientide tagasiside küsimustiku andmete põhjal)

Kui selles osas, kas pakutava teenuse sisu vastab klientide vajadustele, olid nii töötajad kui ka juhtkond suhteliselt positiivselt meelestatud, siis väärtusloome hinnakomponendi sobivuses kaheldi mõnevõrra rohkem. Kumbki, ei juhtkond ega ka töötajad, ei saanud täiel määral nõustuda väitega, et Civitta pakutavaid teenuseid ei peeta liiga kalliks (vt joonis 14, väide 28). Töötajad olid isegi pigem arvamusel, et kliendid peavad pakutavaid teenuseid liiga kalliks. Fookusgrupi intervjuudes tõdeti, et Civitta teenus on küll kallis kuid kvaliteetne. Intervjueeritavad leidsid, et pigem on Civitta teenuse liiga kõrge hind probleemiks riigihangetel, kus kliendiga vahetu kontakti puudumise tõttu on hinnakujunduse põhimõtete selgitamine keerulisem. Fookusgrupi intervjuudes tõdeti: „Klient tahab küll head asja, kuid ei ole nõus selle eest tegelikult alati õiglast hinda

*maksma, eelkõige tulenevalt teadmatusest, mis tegevusi täpselt ja millises mahus on vaja tema vajaduste katmiseks ellu viia.“*



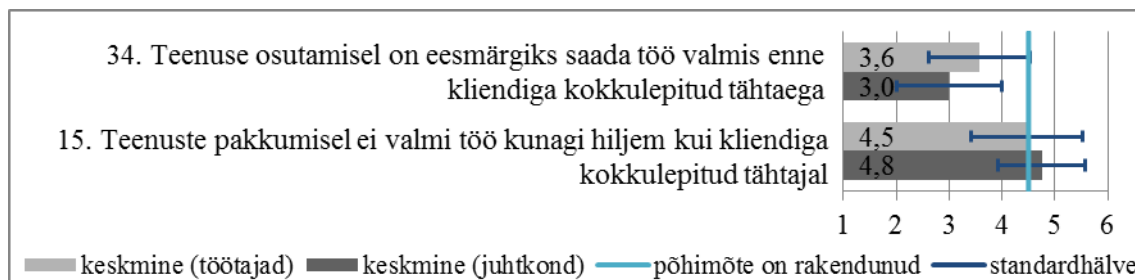
**Joonis 14.** Civitta Eesti AS juhtkonna ja töötajate hinnangud pakutava väärtuse osas lähtuvalt hinna komponendist, kus 1=“üldse ei ole nõus“ ning 6=“täiesti nõus“ (autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal)

Juhtkond, kes eelkõige vastutab müügi teostamise eest, on siiski hinnanud, et kui pakutava teenuse hinnatase on sama, mis turul üldiselt, eelistavad kliendid konkurentide teenustele Civitta teenust (vt joonis 14, väide 7). Fookusgrupi intervjuul tõdeti: „*Kui ma vaatan, mida pakutakse, ja tean, mis teistes ettevõtetes toimub, siis ma ütleks küll, et me oleme kallimad, kuid saame garanteerida ühe meeskonnaliikme kadumisel tema asendamise. Väga paljude konkurentide juures ongi üks inimene ning kui tema ei oska või ei saa tööd lõpule viia, siis ollaksegi hädas.*“ Seega ollakse ettevõttes pigem seisukohal, et kallim hind on seotud mingi täiendava väärtuspakkumisega, üheselt ei ole aga analüüsitud, kas see täiendav väärtuspakkumine on alati lähtuv kliendi vajadustest ning kui on, siis millistel juhtudel.

Viimaseks kolmandaks väärtuse pakkumise juures oluliseks komponendiks on aeg. Womack ja Jones (2003: 24) kohaselt tajub tarbija enamasti toote väärtust madalamana, kui seda pakutakse talle liiga hilja või liiga vara. Aja komponendist lähtuvalt võib timmitud mõtteviisi rakendamise taset Civittas pidada heaks, sest valdavalt valmib töö kliendiga kokkulepitud tähtajaks ning üldiselt ei ole ka eesmärgiks tööga liialt vara valmis saada (vt joonis 15, väited 15 ja 34). Samas on nimetatud väidete vastuste varieeruvus võrreldes küsimistiku ülejäänud väidetega nii töötajate kui ka juhtkonna puhul suhteliselt kõrge, mis võib viidata ettevõttesiseselt ühtse seisukoha puudumisele ehk nende väidete kehtivus sõltub pigem konkreetsete töötajate harjumustest. Mõningast soovi saada töö valmis kokkulepitust varem põhjendasid töötajad fookusgrupi intervjuudes vajadusega ennetada ootamatusi. See tähendab, et töö



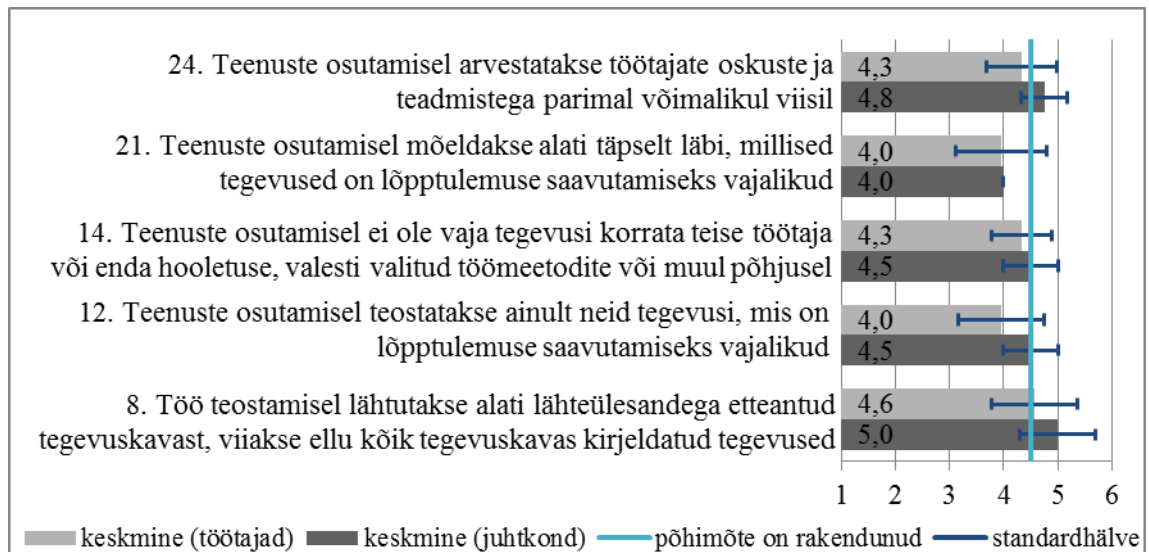
valmimine varem ei ole eesmärk omaette, vaid seeläbi soovitakse parandada teenuse kvaliteeti.



**Joonis 15.** Civitta Eesti AS juhtkonna ja töötajate hinnangud pakutava väärtuse osas lähtuvalt aja komponendist, kus 1=“üldse ei ole nõus” ning 6=“täiesti nõus” (autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal)

Väärtuse defineerimise järgselt on oluline tuvastada väärtusvoog, mis väljendub kindlate tegevuste kogumis, mida tuleb väärtuse pakkumiseks teostada. Ettevõtetes eksisteerivad üldjuhul kolme sorti tegevused: üheselt väärtust loovad tegevused; väärtust otseselt mitteloovad, kuid kasutuses oleva tehnoloogia ja olemasolevate varade juures ettevõtte toimimiseks vältimatud tegevused ning väärtust mitteloovad tegevused, mida oleks võimalik koheselt vältida. (Womack, Jones 2003: 19)

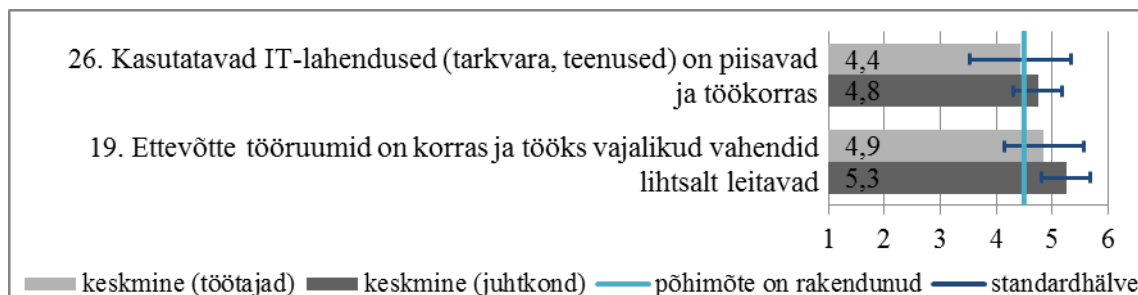
Alapeatükis 2.2. kirjeldatust lähtuvalt peaks Civittas väärtust loovad tegevused defineeritama iga projekti tegevuskavas. Läbiviidud küsimustiku tulemustest lähtuvalt ei saa öelda, et töö teostamiseks vajalikud tegevused aga alati ka läbi mõeldaks (vt joonis 16, väide 21). Siinkohal on oluline tähele panna, et kui juhtkonna seas valitses selle väite osas täielik üksmeel, siis töötajate arvamuste erinevused olid märksa suuremad, mis võib tuleneda protsessi vähesest standardiseeritusest ehk antud hinnang lähtus eelkõige iga vastaja isiklikust praktikast. Samas võib läbiviidud küsimustikust lähtuvalt väita, et tegevuskavas fikseeritu ehk projekti alguses planeeritu tavaliselt ka ellu viiakse (vt joonis 16, väide 8). Seda kinnitasid ka fookusgrupi intervjuudes osalejad. Asjaolu, et tegevuskavas fikseeritu viiakse ka üldjuhul ellu, on ühelt poolt positiivne, kuid võib viia olukorrani, kus teenuse osutamisel ei teostata enam ainult neid tegevusi, mis lõpptulemuse saavutamiseks on vajalikud (vt joonis 16, väide 12). Tegevjuhi hinnangul on tihtilugu, eriti avaliku sektori klientidega, keeruline lepingus või tegevuskavas fikseeritut muuta. Samuti võidakse avastada liialt hilja, alles pärast tegevuse teostamist, et tegevus ei olnud vajalik.



**Joonis 16.** Civitta Eesti AS juhtkonna ja töötajate hinnangud väärtusvoos väärtust loovate tegevuste osas, kus 1=“üldse ei ole nõus” ning 6=“täiesti nõus” (autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal)

Tagamaks, et väärtust loovad tegevused saavad kvaliteetselt teostatud ja ka tegelikult väärtust loovad, peavad selleks olemas olema vajalikud ressursid. Civitta peamine teenuse pakkumisel kasutatav ressurss on tööjõud. Kuigi juhtkonna hinnangul tagatakse teenuse osutamisel töötajate oskustega ja teadmistega arvestamine parimal võimalikul viisil, siis töötajad selles mõnevõrra kahtlesid (vt joonis 16, väide 24), mis võib viidata kasutamata inimpotentsiaaliga seotud raiskamisele. See omakorda võib kaasa tuua olukordi, kus teenuse osutamisel on vaja mingil põhjusel tegevusi korrata (vt joonis 16, väide 14). Intervjuude käigus selgus, et ülesannete kordamise vajadus tuleneb pigem valesti valitud töömeetoditest, mille taga ilmselt võib näha ka töötajate oskustega seotud probleeme. Valesti valitud töömeetoditega seotud probleeme on enam keerukamate projektide puhul, kus puudub varasem sarnane kogemus. Ettevõtte tegevjuht selgitas, et kuigi teostamist vajavad tegevused on enamasti teada, siis probleeme võib tekitada see, kuidas neid tegevusi ellu viiakse: „Näiteks me teame, et informatsiooni kogumiseks on vaja läbi viia intervjuu, kuid me kogume intervjuu läbiviimisel valet informatsiooni.“

Väärtust mitteloovate kuid vajalike tegevuste osas olulisi puudujääke töötajate ja juhtkonna poolt välja ei toodud (vt joonis 17, väited 19 ja 26) – töökeskkond vastab töötajate vajadustele ning seejuures ei teki oluliselt üleliigse transpordi ja liikumisega seotud raiskamist. Samas töötajate vastuste suhteliselt suur varieeruvus võib viidata erinevate töötajate ootuste erinevusele pakutava töökeskkonna osas.

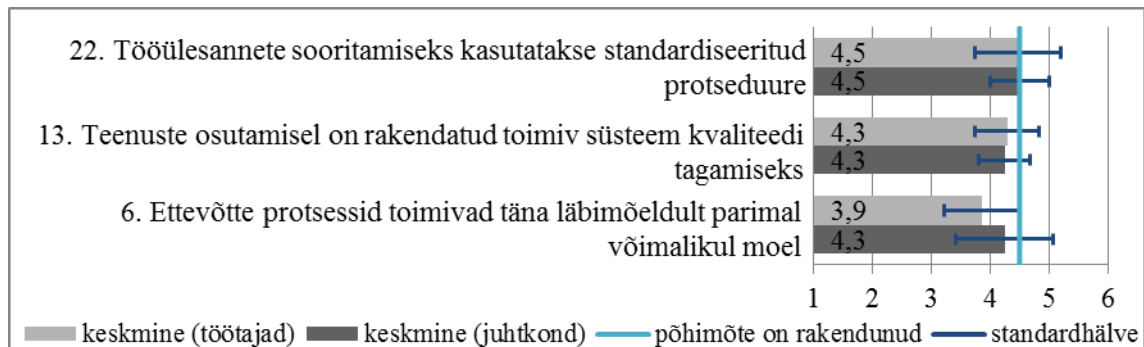


**Joonis 17.** Civitta Eesti AS juhtkonna ja töötajate hinnangud väärtusvoos väärtust mitte-loovate, kuid vajalike tegevuste osas, kus 1=“üldse ei ole nõus” ning 6=“täiesti nõus” (autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal)

Lisaks väärtust loovatele ja väärtust mitteloovatele, kuid vajalikele, tegevustele võib ettevõtte tegevustes leida ka väärtust mitteloovaid ja ebavajalikke tegevusi, mille vähendamisega lähtuvalt timmitud mõtteviisi põhimõtetest peaks tegelema. Nii Civitta juhtkond kui ka töötajad polnud täiel veendumusel, et ettevõtte protsessid toimivad alati läbimõeldult parimal viisil (vt joonis 18, väide 6), kuid samas leiti, et tööülesannete teostamiseks kasutatakse standardiseeritud protseduure (vt joonis 18, väide 22). Samas on jällegi näha nimetatud küsimustes väga ühtse seisukoha puudumist, mis võib viidata olemasolevate standardite pigem juhuslikule rakendamisele. Fookusgrupi intervjuudes olid ettevõtte töötajad kahtleval seisukohal, kas Civitta teenuste pakkumise protsesse üldse on võimalik standardiseerida – kardeti liigse bürokraatia tekkimist. Aktsepteeritavaks peeti parimatest praktikatest lähtuvate soovitude tegemist, mille kasutuselevõtmine ei oleks kohustuslik. Samuti kaheldi, kas standardiseerimine annaks täiendavat väärtust ning pigem oldi mures, et seeläbi väheneks töötajate otsustusvabadus ja motivatsioon. Tegevjuhi hinnangul on olulisemad protsessid, nagu projekti alustamine, lõpetamine, kliendisuhtlus jne, küll standardiseeritud, kuid standardite tegelik kasutamise tasemes võib kahelda.

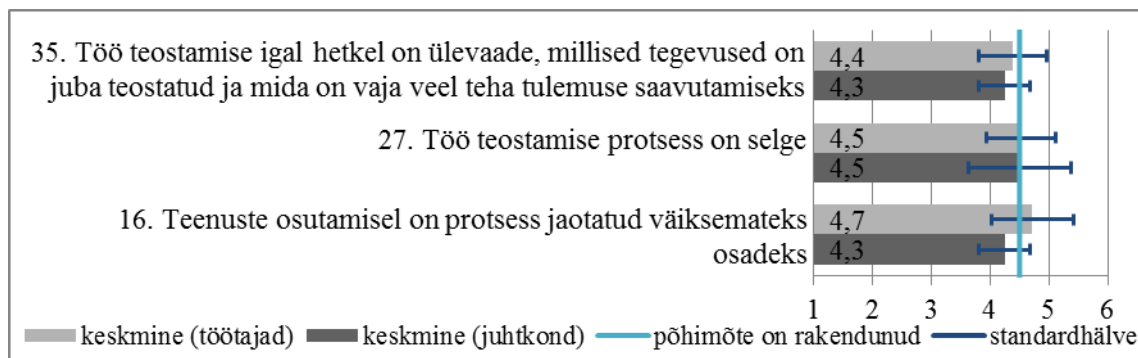
Töötajad ja juhtkond ei olnud veendunud ka kvaliteedijuhtimissüsteemi pidevas rakendatuses (vt joonis 18, väide 13). Fookusgrupi intervjuudes tõdeti, et kuigi osadele töödele määratakse kvaliteedikontroll, siis on selle seadmise täpne protsess arusaamatu. Lisaks ei ole kvaliteedikontroll enamasti eelarvestatud, mille tõttu võib selle teostamine seada ohtu projekti ettenähtud eelarves püsimise. Tegevjuhi hinnangul on hetkel rakendatud kvaliteedikontrolli süsteem piisav: „*Ideaalis muidugi võiks kvaliteedikontrolli rohkem teha, aga see ei oleks pigem mõistlik.*“ Tegevjuht lisas, et kvaliteedi

tagamise ülesanne on projektijuhil. Samuti viitab klientide rahulolu töö tulemusega, et mõningased ebakõlad kvaliteedikontrolli süsteemi olemasolus ei ole keskmiselt kaasa toonud tööde kehva kvaliteeti.



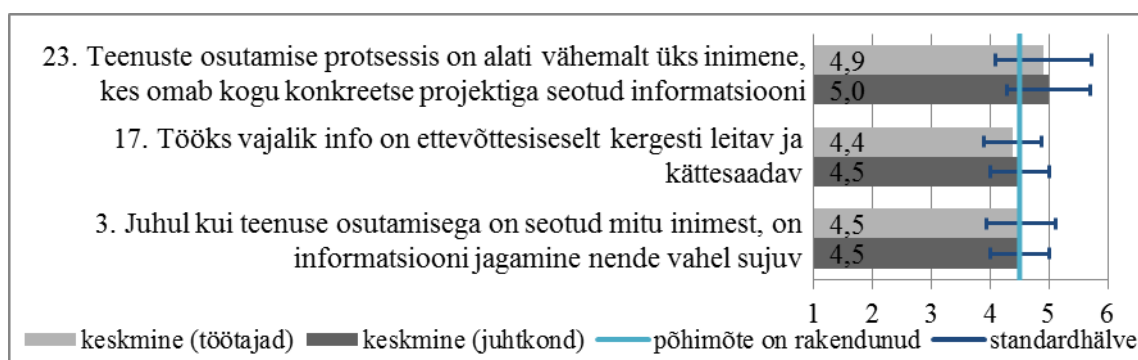
**Joonis 18.** Civitta Eesti AS juhtkonna ja töötajate hinnangud väärtusvoos väärtust mitte-loovate ja ebavajalike tegevuste osas, kus 1=“üldse ei ole nõus“ ning 6=“täiesti nõus“ (autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal)

Pärast väärtuse ja konkreetse toote või teenuse väärtusvoo defineerimist ning raiskamist tekitavate sammude elimineerimist, tuleks rakendada timmitud mõtteviisi järgmist printsiipi: allesjäävate tegevuste koondamist ühtseks vooks. (Womack, Jones 2003: 22-23) Ühtse voo eelduseks on selge töö teostamise protsess, mida nii töötajad kui ka juhtkond hindasid eksisteerivaks (vt joonis 19, väide 27), kuigi juhtkonna jaoks on ilmselgelt protsessi selguse tase siiski liikmeti erinev. Ilmselt sõltub see suuresti sellest kuivõrd juhtkonna liikmed tahavad olla ja on töö teostamisel osalised. Samas ei saanud ei töötajate ega ka juhtkonna poolt kinnitust väide, et töö teostamisel oleks alati igal hetkel ülevaade juba teostatud ja veel teostamist vajavatest tegevustest (vt joonis 19, väide 35), kuigi töö teostamise protsess on töö teostajate enda sõnul jaotatud väiksemateks osadeks (vt joonis 19, väide 16). Fookusgrupi intervjuudes tõdeti, et väiksemateks osadeks jaotatakse töö teostamine pigem pingelise ajagraafiku puhul, kuid seda ei tehta kirjalikult ja süsteemselt. Lisaks öeldi: „Isegi kui detailne tegevuskava koostatakse, siis selle täitmist ei kontrollita ning kui tegevuskava täitmist algusest peale ei kontrollita, siis kaob ülevaade teostatud tegevustest.“ See on suhteliselt tavaline probleem vähese visualiseerituse astmega teenuste osutamisel.



**Joonis 19.** Civitta Eesti AS juhtkonna ja töötajate hinnangud voo printsiibi rakendatuse osas lähtuvalt protsessi selgusest, kus 1=“üldse ei ole nõus“ ning 6=“täiesti nõus“ (autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal)

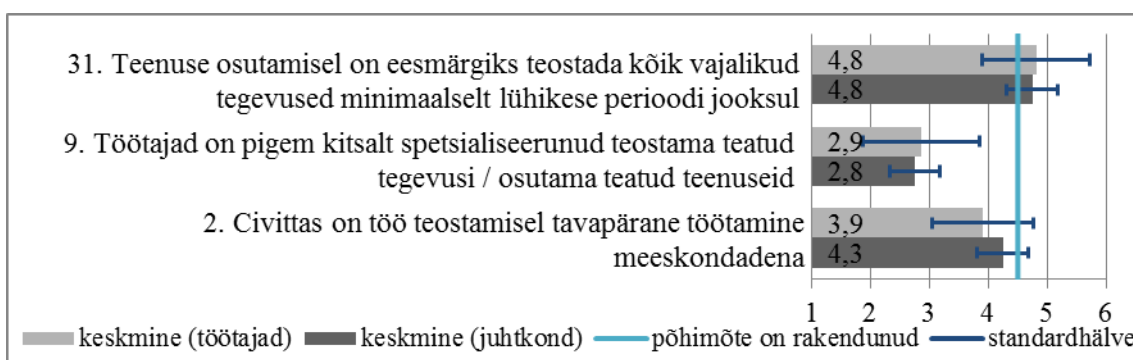
Teenusettevõttes on voo tagamiseks oluline eelkõige mitte materjali, vaid informatsiooni ühtlane liikumine. Nii ettevõtte juhtkond kui ka töötajad leidsid, et teenuse osutamise protsessis on tavaliselt vähemalt üks inimene, kes kogu tööga seotud informatsiooni haldab (vt joonis 20, väide 23). Samuti on meeskonnas töötades informatsiooni voog tagatud ja sujuv (vt joonis 20, väide 3). Tööks vajalik informatsioon on ettevõttesiseselt pigem lihtsasti leitav (vt joonis 20, väide 17). Mõningasi probleeme informatsiooni kättesaamisega on töötajatel, kes fookusgrupi intervjuude käigus selgitasid, et teatud ajaloolisi, eelkõige kogemusega seotud, andmeid on töötajate lahkumisel ettevõttest keeruline taastada.



**Joonis 20.** Civitta Eesti AS juhtkonna ja töötajate hinnangud voo printsiibi rakendatuse osas lähtuvalt informatsiooni voost, 1=“üldse ei ole nõus“ ning 6=“täiesti nõus“ (autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal)

Ühtse voo saavutamiseks peaks ettevõtja keskenduma tootele ja selle vajadustele ehk ettevõtte tegevused peaksid lähtuma töökorraldusest, mis on üksiku toote vaatevinklist optimaalseim lahendus. (Womack, Jones 2003: 22) Nii töötajate kui ka juhtkonna

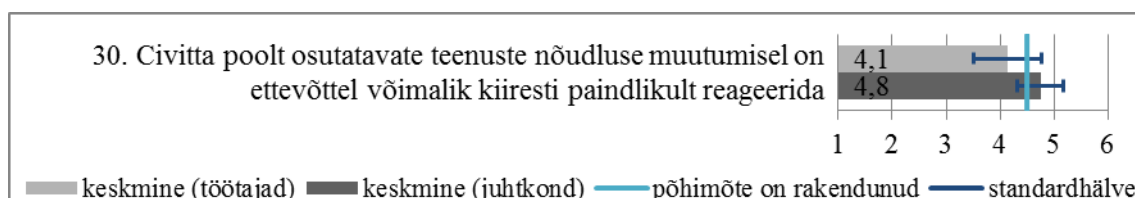
hinnangul on eesmärgiks teenuse osutamine võimalikult lühikese (vt joonis 21, väide 31) ehk optimaalseima ajaperioodi jooksul poolelioleva töö seisukohast. Selle tagamiseks peaks ettevõtte keskenduma pudelikaelte elimineerimisele, milleks tööjõumahuka teenuse puhul on inimressurss. Nimetatud probleemi ületamiseks peaks ettevõttes soodustatama töötamist meeskondadena, kus üks meeskonnaliige on võimeline teist asendama või abistama. Civittas ei saa aga meeskonnatööd lugeda tavaliseks (vt joonis 21, väide 2). Fookusgrupi intervjuudes tõdeti, et suurema meeskonna kaasamisel on keerulisem püsida projekti eelarves. Tegevjuht lisas: „*Kuna tihtilugu peavad kõik meeskonnaliikmed end kurssi viima sama taustinformatsiooniga, siis kipub meeskonnatöö olema ebaefektiivsem*“. Fookusgrupis osalejate sõnul võib probleemiks olla meeskonnatöö ebapiisav koordineerimine projektijuhi poolt. Võimalus mitte töötada meeskonnas on Civittas tagatud kuna töötajad pigem ei ole kitsalt spetsialiseerunud teatud tegevuste teostamiseks või teenuste osutamiseks (vt joonis 21, väide 9). Seetõttu on nad võimelised teostama kõiki projekti elluviimiseks vajalikke erinevaid tegevusi iseseisvalt. Mittespetsialiseerumist saaks ära kasutada meeskonnatöö soodustamiseks, sest erinevad töötajad on võimelised osalema erinevates projektides ja üksteist täiendama. Samas on antud väite vastused võrreldes teiste väidetega töötajate seisukohast ka kõige suurema varieeruvusega, mis võib viidata sellele, et ettevõttes on nii enam spetsialiseerunud kui ka vähem spetsialiseerunud töötajaid.



**Joonis 21.** Civitta Eesti AS juhtkonna ja töötajate hinnangud voo printsiibi rakendatuse osas lähtuvalt pudelikaelte eemaldamisest, kus 1=“üldse ei ole nõus“ ning 6=“täiesti nõus“ (autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal)

Neljandaks timmitud mõtteviisi põhimõtteks on turu nõudlusest ehk tõmbest lähtuv pakkumine (Womack, Jones 2003: 24), mille saavutamine peaks teenusettevõttes olema pigem lihtne, sest nagu peatükis 1.4. tõdeti toimub teenuste puhul tavaliselt teenuse

osutamine ja tarbimine samaaegselt. Tõmbest lähtuv pakkumine eeldab muuhulgas teenuse pakkumist just siis, kui kliendil on seda vaja. Nimetatud põhimõtet Civittas ka üldjuhul järgitakse (vt joonis 15, väited 15 ja 34). Ettevõttel aitab tõmbest lähtuvalt pakkuda ka võimekus reageerida kiiresti nõudluse muutumisele. Civitta juhtkonna hinnangul suudetakse nõudluse muutumisele reageerida pigem hästi, töötajate sellekohane hinnang oli mõnevõrra madalam (vt joonis 22, väide 29). Fookusgruppide käigus selgitasid töötajad, et ettevõtte peamiseks ressursiks oleva tööjõu hulka ei ole võimalik turutingimuste muutudes väga operatiivselt muuta. Tegevjuhi hinnangul on aga võimalik nõudluse muutumisel kasutada enam allhankijaid ja koostööpartnereid ning vajadusel muuta ka töötajate töökohustusi olemasolevates projektides.



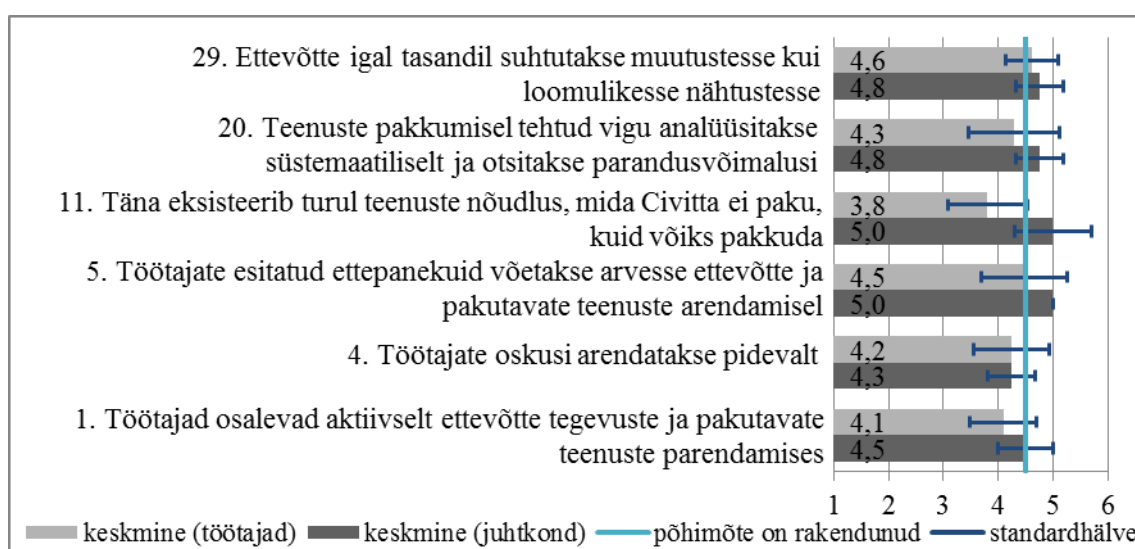
**Joonis 22.** Civitta Eesti AS juhtkonna ja töötajate hinnangud tööde täpselt tähtjaks valmimise ning nõudluse muutusele reageerimise osas, kus 1=“üldse ei ole nõus” ning 6=“täiesti nõus” (autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal)

Timmitud mõtteviisi viimaseks viiendaks põhimõtteks on täiuslikkus ehk pidev areng, mis tähendab, et ettevõttes peaks olema rakendatud põhimõtted, mis aitaks muuta ettevõtte tegevust efektiivsemaks ja kliendi vajadustele paremini vastavaks. Pidevat arengut aitab Civittas tagada see, et nii juhtkonna kui ka töötajate hinnangul suhtutakse ettevõtte igal tasandil muutustesse kui loomulikesse nähtustesse (vt joonis 23, väide 29).

Lisaks sellele, et muudatustesse suhtutakse kui loomulikesse nähtustesse, on oluline, et muudatusvajadusi tuvastaksid nii strateegilise- kui ka operatiivtasandi töötajad. Kui juhtkond on seisukohal, et töötajad osalevad aktiivselt ettevõtte tegevuste ja teenuste arendamises, siis töötajad ei ole selles veendunud (vt joonis 23, väide 1). Fookusgruppides osalenud töötajad põhjendasid enda seisukohti järgnevalt „*Ettevõtte juhtkond ei ole täpselt läbi mõelnud, kes ja mis formaadis võiks panustada ettevõtte arendamisse.*“ Intervjuust tegevjuhiga selgus, et olulisemateks töötajatele loodud võimalusteks ettevõtte ja pakutavate teenuste arendamisse panustamiseks on kord aastas toimuv arenguestlus, kord aastas toimuv töötajate tagasiside küsitlus ning iga-aastased



tiimide strateegiate koostamised ja uuendamised. Samuti on töötajatel võimalus minna igal ajahetkel ise juhtkonnale enda ideid tutvustama. Probleemiks pidasid töötajad ajapuudust, mis takistab ettevõtte ja pakutavate teenuste arendamisega tegelemist. Arvestades aga, et ettevõtte tegevjuht leidis, et töötajad panustavad juba täna arendustegevustesse piisavalt, ei nähta ka vajadust täiendava ajaressursi eraldamiseks. Nii juhtkond kui töötajad olid seisukohal, et kui töötajad teevad ettepanekuid ettevõtte või teenuste arendamiseks, siis võetakse neid üldjuhul ka arvesse (vt joonis 23, väide 5). Samas viitab vastuste suur varieeruvus sellele, et ilmselt on erinevate töötajate poolt tehtud ettepanekute arvessevõtmise tase erinev.



**Joonis 23.** Civitta Eesti AS juhtkonna ja töötajate hinnangud ettevõttes toimuva pideva arengu osas, kus 1=“üldse ei ole nõus“ ning 6=“täiesti nõus“ ( autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal)

Töötajate teadmistest ja oskustest võiks olla kasu ettevõtte selliste toodete arendamisel, mille järgi täna turul nõudlus eksisteerib ning mida Civitta ei paku, kuid võiks pakkuda. Seejuures on juhtkond keskmiselt seisukohal, et selliseid teenuseid eksisteerib ning töötajad seisukohal, et pigem eksisteerib (vt joonis 23, väide 11). Fookusgruppides selgus, et Civitta võiks täiendavate teenuste kujundamisel vaadata konkurentide teenusportfelle. Samas tõdeti, et üks-ühele ei saa ka väita, et Civittale on kindlasti täiendavate teenuste pakkumine atraktiivne, sest turgu ei ole nende potentsiaalsete teenuste osas piisavalt analüüsitud ehk puudub teadmine, mida klient tegelikult ootab ja millised kliendid turul eksisteerivad. Seda, et üheselt ei olda veendunud, et Civitta võiks täiendavaid teenuseid pakkuda, näitab ka vastuste suhteliselt suur varieeruvus.



Teenuste kvaliteedi parandamiseks analüüsitaks ettevõtte juhtkonna hinnangul tavaliselt ka teenuste pakkumisel tehtud vigu süstemaatiliselt. Töötajate hinnangul vigu küll analüüsitakse, kuid tegemist ei ole tavalise nähtusega (vt joonis 23, väide 20). Siinkohal leidsid fookusgrupi intervjuudes osalejad, et kuigi töötajad teostavad iga projekti lõpus enesehindamise ning personaalseid vigu ja saadud kogemusi arutatakse arenguvestlustel, siis on ettevõttes võimalused õppida teiste vigadest ja kogemustest puudulikud. Tegevjuhi sõnul avalikult küll kogemuste jagamist ei toimu, kuid tehtud vigadest lähtutakse töötajate arendamiseks korraldatavate koolituste valikul. Töötajad ja juhtkond on küll hinnanud, et töötajate oskusi arendatakse, kuid leiavad, et siingi on ettevõttel arenguvõimalusi (vt joonis 23, väide 4). Tegevjuhi hinnangul panustatakse töötajate oskuste arendamisse eelkõige koolituste korraldamise kaudu.

Seega võib ülaltoodu põhjal öelda, et kuigi timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamist täna Civitta Eesti AS teadlikult ei toimu, siis on võimalik kõigi viie printsiibi puhul tuvastada teatud ilminguid, mis viitavad timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamisele. Samal ajal eksisteerivad ka mõningad kitsaskohad, mille tõttu ei saa timmitud mõtteviisi pidada ettevõttes täiel määral rakendunuks. Ülevaade timmitud mõtteviisi rakendamise ilmingutest ja tänastest kitsaskohtadest Civitta Eesti AS-s on esitatud alljärgnevas tabelis 5.

**Tabel 5.** Civitta Eesti AS tegevuspõhimõtete vastavus timmitud mõtteviisi põhimõtetele

<b>Timmitud mõtteviisi põhimõte</b>	<b>Timmitud mõtteviisi rakendamise ilmingud Civittas</b>	<b>Tänapäevased kitsaskohad timmitud mõtteviisi rakendamisel Civittas</b>
Väärtuse defineerimine kliendi vaatevinklist	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iga projekti teostamisel defineeritakse alati kliendi vajadus.</li> <li>- Kliendid on pakutava teenusega rahul.</li> <li>- Teenust osutatakse ajahetkel, mil kliendil on seda vaja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esineb eksimusi kliendi vajaduse defineerimises (u 20% projektidest).</li> <li>- Võib esineda „ületöötlemist“ – teenusele väärtust mitteloovate parameetrite omistamist.</li> <li>- Teenust ei suudeta alati pakkuda kliendile sobiva hinnaga.</li> </ul>
Väärtusvoo tuvastamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iga konkreetse projekti teostamisel tuvastatakse väärtust loovad tegevused.</li> <li>- Osaliselt on välja töötatud standardid, millest töö teostamisel peaks lähtuma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ettevõttes ei tegeleta sihipäraselt väärtust mitteloovate tegevuste vähendamisega</li> <li>- Töö teostamise protsess on kohati vähe standardiseeritud, seega potentsiaalsele raiskamisele avatud.</li> <li>- Kvaliteedi tagamiseks puudub ühtne süsteem.</li> </ul>

**Tabel 5 järg.** Civitta Eesti AS tegevuspõhimõtete vastavus timmitud mõtteviisi põhimõtetele

<b>Timmitud mõtteviisi põhimõte</b>	<b>Timmitud mõtteviisi rakendamise ilmingud Civittas</b>	<b>Täna sed kitsaskohad timmitud mõtteviisi rakendamisel Civittas</b>
Tegevuste seadmine ühtsesse voogu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Töö teostamise protsess ehk tegevuste voog on selge – lähtub tegevuskavast.</li> <li>- Ettevõttesisene infovoog on üldjuhul tagatud.</li> <li>- Töö osutamine ei toimu partiidena, vaid üksikust projektist lähtuvalt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatsioonivoos esineb eelkõige kliendipoolse sisendi viibimisest tulenevaid katkestusi ning seetõttu võivad esineda protsessis ooteajad.</li> <li>- Töö teostamisel ei eksisteeri alati ülevaadet juba teostatud ja veel teostamist vajavatest tegevustest.</li> <li>- Eksisteerib pudelikaelu – tavapärane ei ole meeskonnas töötamine</li> </ul>
Tõmbest lähtuv tootmine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toodetakse üksnes lähtuvalt kliendipoolsest tõmbest.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nõudluse muutusele reageerimise võimekus võiks olla parem.</li> </ul>
Täiuslikkuse poole püüdlemine ning pidev areng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ettevõttes suhtutakse muudatustesse kui loomulikesse nähtustesse.</li> <li>- Ettevõtte arengusse panustavad kõigi tasandite töötajad – töötajate tehtud ettepanekutega arvestatakse teenuste arendamisel.</li> <li>- Teenuste pakkumisel tehtud vigu analüüsitakse ja otsitakse parendusvõimalusi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Töötajatele loodud mehhanismid ettevõtte ja teenuste arendamisse panustamiseks ei pruugi olla piisavad.</li> <li>- Ettevõttesiseselt puuduvad head võimalused personaalse arengu kõrval õppida ka teiste kogemustest ehk keskendutakse pigem üksiku töötaja kui ettevõtte kui terviku arendamisele.</li> </ul>

Allikas: (küsimustiku tulemused, intervjuu, fookusgrupi intervjuud, dokumendianalüüs ja osalusvaatlus); autori koostatud

Käesolevas alapeatükis vaadeldi Civitta Eesti tegevuspõhimõtete vastavust timmitud mõtteviisi. Alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et ettevõttes võib küll leida ilminguid timmitud mõtteviisi rakendamise osas, kuid samas leidub ka puudujääke, millest lähtuvalt on järgnevas alapeatükis analüüsitud, millises ulatuses ja kuidas on nimetatud puudujääke võimalik ületada ja seeläbi timmitud mõtteviisi Civitta Eestis rakendada.

## 2.4. Arendusvõimalused ja takistused timmitud mõtteviisi rakendamisel Civitta Eesti AS-is

Käesolevas alapeatükis on töö autor keskendunud Civitta Eesti AS tänastes tegevuspõhimõtetes tuvastatud kitsaskohtadele, mis viitavad, et timmitud mõtteviis ei ole ettevõttes rakendunud. Alapeatüki eesmärk on tuvastada võimalused ettevõtte

protsesside parendamiseks timmitud mõtteviisi rakendamise läbi ning hinnata, millised aspektid võivad osutada timmitud mõtteviisi rakendamisel takistuseks. Seeläbi lahendatakse sissejuhatuses püstitatud üheksandat uurimisülesannet.

Tabelis 5 (lk 65-66) toodud tänaste kitsaskohtade lahendamine võib aidata Civittal parendada enda tänaseid protsesse ja suurendada ettevõtte tegevuse efektiivsust. Potentsiaalse ohukohana on autor välja toonud, et ettevõtte tegevustes võib esineda „ületöötlemist“, mida on oluline kliendile pakutava väärtuse suurendamiseks vältida. Töö teostamisel ei tohiks kulutada rohkem ressursse ja seega ka teha rohkem, kui on lõpptulemuse saavutamiseks vajalik (George 2003: 259). Seetõttu soovitab autor muuta nii kliendi rahuloluküsitluse kui ka töötajate enesehindamise küsitluse (mis seab ootused töötajatele tööülesannete täitmiseks) maksimumhinde sõnastust „üle ootuste“, asendades selle hindegaga „ootustele täiel määral vastav“. Isegi kui ettevõtte juhtkonna tegelikult eesmärgiks ei ole ootuste ületamine, vaid kliendi ootustele vastamine, siis nimetatud sõnastuse kasutamine võib anda nii kliendile kui ka töötajale ebavajaliku „ületöötlemise“ ootuse. „Ületöötlemise“ minimeerimine peaks võimaldama ebavajalike tegevuste eemaldamise tulemusena pakkuda teenust ka kliendile sobivama hinnaga.

Väärtusvoo defineerimisel peaks kindlaks tegema väärtust lisavad ja seda mittelisavad tegevused ning üritatakse vähendada väärtust mittelisavate tegevuste osakaalu (Womack, Jones 2003: 19). Töö autor tuvastas, et Civittas ei tegeleta sihipäraselt väärtust mittelooivate tegevuste vähendamisega ehk alati ei järgita tegelikult teostatavate tegevuste vastavust väärtuse loomise printsiibile. Autori hinnangul peaks selleks, et fikseerida, millised tegevused on väärtuse loomiseks vajalikud ja millised mitte, olema iga töö teostamisel kohustuslik kirjaliku tegevuskava koostamine ideaalis standardiseeritud vormil, mille detailsus võimaldaks hinnata projektimeeskonna hõivatust ja ressursivajadust. Tegevuskava koostamine peaks muuhulgas aitama vältida olukordi, kus allhankijate vajadus selgub alles projekti teostusprotsessis, mil sundolukorras võib kvaliteetse allhankija leidmine osutada keeruliseks ja kulukamaks ning millest lähtuvalt võib kannatada projekti aja- ja tegevuskava ning tulemus.

Tegevuskava puhul on oluline piirduda mitte üksnes selle koostamisega, vaid selle teostamist ka järgida, millele võiks kaasa aidata de Koning *et al* (2008: 2) ja Bonaccorsi *et al* (2011: 429) näidetele tuginedes projektide teostusprotsesside visualiseerimine, mis

on täppisajastatud tootmise üheks osaks. Canel *et al* (2000: 55) kohaselt on täppisajastatud tootmise rakendamisel võimalik suurendada kliendi teadlikkust teenuse osutamise protsessist ning tagada seeläbi kliendi panustamine ettevõtte protsessidesse lähtuvalt lõpptulemuse saavutamise vajadusest. Täppisajastatud tootmise rakendamise teeb Civittas keeruliseks aga asjaolu, et selle üheks eelduseks on tootmise tasakaalustamine. (Bonaccorsi *et al* 2011: 429) Ühelt poolt on tootmise tasakaalustamise põhimõtted Civittas juba rakendunud, sest teenuse osutamine ei toimu partiidena. Teisalt aga on Civitta teenuste nõudlust väga keeruline prognoosida, mille tõttu tootmise tasakaalustamise tööriista kasutamine ei ole võimalik. Seega tuleb ettevõttel leida teistsuguseid võimalusi täppistootmise tehnika rakendamiseks, näiteks meeskonnatöö soodustamine.

Lisaks väärtust mittelisavate tegevuste sihipärase eemaldamisega mittetegelemisele on Civittas kohati probleemiks protsesside vähene standardiseeritus, mis võib kaasa tuua *muri* raiskamisega seotud ebaefektiivsust. Siinkohal saab autor soovitada olemasolevate standardite ülevaatamist, suurendamaks nende rakendamise taset. Seejuures tuleks standardite ülevaatamisesse kaasata parema kvaliteedi saavutamiseks operatiivtasandi töötajaid (Bowen, Youngdahl 1998: 212-213). Samas lähtuvalt pakutavate teenuste suurest varieeruvusest võib protsesside standardiseerimine olla võimalik vaid osaliselt (Dal Forno *et al* 2014: 780). Siinkohal leiab autor, et kasu võiks olla väärtusvoo juhtimise tööriistast, mille abil on võimalik tuvastada kõigis projektides ühised väärtust loovad tegevused ning ülejäänud tegevuste osas hinnata, kas tegemist on projekti-spetsiifiliste väärtust lisavate või mittelisavate tegevustega. Väärtust mittelisavate tegevuste eemaldamisele aitaks kaasa ka kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise põhimõtete täpsustamine. Samas, lähtuvalt klientide suhteliselt kõrgest rahulolust, ei saa eeldada, et tööde kvaliteedis oleks täna olulisi probleeme.

Civittas toimub teenusettevõttele omaselt teenuse osutamine Civitta poolt ja tarbimine kliendi poolt samal ajal. Seega on ettevõttel keeruline tõmbest lähtuvalt teenust mitte pakkuda. Pigem on Civitta probleemiks tööjõumahukatele ettevõtetele omane sõltuvus tööjõuressursist. Seega ei ole võimalik kiiresti ja paindlikult nõudluse muutumisele reageerida, mis võib kaasa tuua *mura* ja *muri*'ga seotud raiskamist – eelkõige tööjõu alakasutust ja ülekoormatust (Pieńkowski 2014: 3-4). Potentsiaalset probleemi on autori

hinnangul võimalik leevendada soodustades meeskonnatööd, mis tagaks üksikute projektide siseselt ressursside paindlikuma kasutuse ja seega vajadusel võimaluse projektide vahel ressursse ümber jagada. Meeskonnatöö efektiivsuse suurendamiseks tasub kaaluda eelpoolkirjeldatud detailse tegevuskava koostamist, kus meeskonnasisene tööjaotus on täpselt defineeritud ja seeläbi dubleerimine minimeeritud.

Timmitud mõtteviisi kohaselt on võimalik saavutada kõrgem kvaliteet, tootlikkus ja paindlikkus üksnes juhul kui vastutus ja otsuste langetamise kohustus liigub juhtkonnalt töötajatele ja meeskondadele (Bowen, Youngdahl 1998: 212-213). Samas pidasid töötajad ettevõtte ja teenuste arendamisse panustamiseks loodud mehhanisme kohati ebapiisavaks. Lisaks tunti puudust võimalustest personaalse arengu kõrval õppida ka teiste kogemustest. Soodustamaks operatiivtasandil arenguideede genereerimist, peaks juhtkond eraldama töötajatele selleks vajaliku ajaressursi ning looma selleks ka sobivad tööriistad. Lisaks on oluline tagada ettevõttes areng nii personaalsel kui ka ettevõtteülesel tasandil. Ettevõtte terviklikuks arendamiseks on oluline luua sobivad mehhanismid töötajate personaalsete kogemuste ülekandmiseks teistele töötajatele.

Kuigi mitmete tabelis 5 (lk 65-66) toodud kitsaskohtadele on võimalik leida lahendus, siis lähtuvalt ettevõtte mõningatest omapäradest võib timmitud mõtteviisi rakendamine Civittas olla keeruline. Nimetatud aspektid on esitatud tabelis 6.

**Tabel 6.** Timmitud mõtteviisi rakendamise takistused Civitta Eestis

<b>Probleem</b>	<b>Millise põhimõtte rakendamist mõjutab?</b>
Teenuste osutamine on tööjõumahukas	- Väärtusvoo tuvastamine, sh raiskamise vähendamine - Tegevuste seadmine ühtsesse voogu
Unikaalsete teenuste pakkumine ehk teenuste väga suur varieeruvus, mis suurendab protsesside varieeruvust	- Tõmbest lähtuv tootmine - Väärtusvoo tuvastamine, sh raiskamise vähendamine - Tegevuste seadmine ühtsesse voogu
Kliendi suur osalus teenuse osutamisel	- Väärtusvoo tuvastamine, sh raiskamise vähendamine - Tegevuste seadmine ühtsesse voogu
Peamiseks kasutatavaks sisendressursiks on ideed ja informatsioon	- Väärtuse defineerimine kliendi vaatevinklist - Väärtusvoo tuvastamine, sh raiskamise vähendamine - Tegevuste seadmine ühtsesse voogu
Regulatsioonidest tulenevad takistused	- Väärtuse defineerimine kliendi vaatevinklist - Väärtusvoo tuvastamine, sh raiskamise vähendamine - Tegevuste seadmine ühtsesse voogu

Allikas: (küsimustiku tulemused, intervjuu, fookusgrupi intervjuud, dokumendianalüüs ja osalusvaatlus); autori koostatud

Bonaccorsi *et al* (2011: 42) sõnul võivad mittemateriaalsed tegurid nagu töötajate kiirus, efektiivsus, valmisolek ja abivalmidus mõjutada kas negatiivselt või positiivselt teenuse osutamist, mis võib mõningatel juhtudel olla isegi olulisem kui teenus ise. Civitta töötajate hulgas esineb seisukohti, et tegevuste standardiseerimine vähendab nende tegutsemisvabadust ja motivatsiooni. Civitta teenus on aga tööjõumahukas ja töötajate roll teenuse osutamisel väga suur. Operatiivtasandi kaasamine timmitud mõtteviisi rakendamisel on aga vältimatu. Nimetatud probleemist võib aidata üle saada muudatuste järk-järguline elluviimine, vähendamaks muudatuste potentsiaalset mõju motivatsiooni langusele, kuid märksa tõenäolisem on, et tegevusi saabki standardiseerida minimaalselt, mis paratamatult viib suurema raiskamiseni.

Civitta poolt pakutav teenus on suure varieeruvusega ning seda kohandatakse iga kord lähtuvalt kliendi vajadustest. Kuigi timmitud mõtteviisi eesmärgiks on kliendi vajadustest lähtuva teenuse pakkumine, siis varieeruvuse tase, mis on omane Civitta teenustele, teeb keeruliseks protsesside standardiseerimise, mis on Slack *et al* (2010: 446) kohaselt vastuolus timmitud mõtteviisi põhimõtetega. Iga kliendi jaoks unikaalse teenuse pakkumine võib muuta ebaotstarbekas ka teenuse pakkumise täpselt selleks ajahetkeks kui klient teenust vajab, sest teenuse osutamisel võib enam ette tulla ootamatusi, millele viidati ka läbiviidud fookusgruppides. Lisaks on oluline siinkohal tähele panna, et kuigi töötajate oskuste ja võimetele tuleb arvestada kõigi projektide juures, vältimaks teenuse osutamisel tekkivaid vigu, siis olukorras, kus ettevõtte pakub igale kliendile unikaalset tema vajadustest lähtuvat teenust, ei pruugi olla alati olemas juba täielikult sobivate teadmistega töötaja. Samas võib töötaja olla võimeline projekti jooksul vajalikud teadmised omandama hinnaga, et teenuse osutamise protsessis võib tekkida vajadus tegevuste kordamiseks ja korrigeerimist vajavaid defekte. Lähtumine üksnes ettevõttes olemasolevatest teadmistest ja oskustest võib takistada ettevõtte arengut.

Civitta teenuste osutamise protsess nõuab suurt kliendi osalust, seejuures on kliendi ülesandeks panustada eelkõige oma ideedega ja sisendinformatsiooniga. Tavapäraseks teenuse osutamisel esinevaks probleemiks on kliendilt vajaliku informatsiooni õigeaegne kättesaamine. Juhul kui klient ei osale teenuse osutamise protsessis õigeaegselt ega anna omapoolset sisendit, võib lõpptulemuse saavutamine olulisel

määral hilineda ja seetõttu mitte vastata kliendi ootustele (Leyer, Moormann 2014: 1367). Johnston ja Jones (2004: 206) on aga väitnud, et kiirem voog võib küll suurendada ettevõtte efektiivsust, kuid mõjutada negatiivselt kliendi emotsionaalset kogemust ja seega viia kliendi rahulolutaseme languseni. Kuigi eelpoolkirjeldatud täppisajastatud tootmise tehnika koos visualiseerimisega võib siinkohal mõnevõrra abistada, siis tuleb arvestada, et kliendid on erinevad ning kõigi tegutsemispõhimõtteid ilmselt muuta ei suudeta.

Samuti on Civitta teenusele omane olulise sisendressursina ideede ja informatsiooni kasutamine. Teenuse osutamisel, kus peamiseks ressursiks on ideed ja informatsioon esineb ka suhteliselt suurem määramatus lõpptulemuse osas, mille tõttu ei pruugita jõuda iga kord kliendi vajaduse rahuldamiseni. (Leite, Vieira 2015: 533) Civitta praktika on näidanud, et ideede genereerimise protsessi võib nii ajalisest kui ka sisulisest olla keeruline standardiseerida nii ettevõtte töötajate kui ka kliendi jaoks.

Civitta protsesside optimeerimist timmitud mõtteviisile vastavaks raskendavad ka erinevad regulatsioonid. Hangetega seotud müügiprotsess on fikseeritud eelkõige riigihangete seaduse ja hankijate hankekordadega. Nimetatud piirangutest lähtuvalt on fikseeritud hanke läbiviimise periood ning suhtluse vormiks eelkõige kirjalik suhtlus. Eelpooltoodust lähtuvalt võivad puududa piisavad võimalused kliendi vajaduste selgitamiseks. Lisaks takistab selline olukord ühtse informatsioonivoo kujunemist ning võib põhjustada tegevuste kordamisega seotud raiskamist, sest müügiprotsessi ning kavandamise ja teostusprotsessi vaheline periood võib kujuneda väga pikaks.

Eelpooltoodud lähtuvast võib öelda, et timmitud mõtteviisi põhimõtetest kahte, täiuslikkuse poole püüdlemine ning tõmbest lähtuv pakkumine, on Civitta Eestis võimalik täielikult rakendada ning kolme, kliendi vaatevinklist väärtuse defineerimine, väärtusvoo tuvastamine ning tegevuste seadmine ühtsesse voogu, osaliselt. Peamised põhjused, miks kõiki põhimõtteid ei ole võimalik täiel määral rakendada, on teenuste osutamise suur tööjõumahukus, unikaalsete teenuste pakkumine ehk teenuste suur varieeruvus, kliendi suur osalus teenuse osutamisel, peamise ressursina ideede ja informatsiooni kasutamine ning regulatsioonidest tulenevad takistused. Neist nelja esimest võib pidada mõnevõrra enam omaseks teenussektorile kui tööstussektorile.

Viimane, regulatsioonidest tulenevad takistused, on võrdselt omane nii teenus- kui ka tööstussektorile.

Teenussektoris enamlevinud timmitud mõtteviisi tehnikatest saab autor soovitada Civitta Eestile eelkõige täppisajastatud tootmise rakendamist koos visualiseerimisega ning väärtusvoo juhtimist. Tootmise tasakaalustamise rakendamine nõudluse raskesti ennustatavuse tõttu on ettevõttes keeruline. 5S metoodika kasutamine kontorikeskkonnas ja ka Civitta Eestis on kindlasti võimalik, kuid lähtuvalt tuvastatud kitsaskohtadest võib-olla mitte kõige olulisem.

Eelpooltoodust lähtuvalt ei saa autor soovitada Civitta Eestile timmitud mõtteviisi täielikku rakendamist, küll aga näeb autor põhimõtete osalisest rakendamisest saadavat potentsiaalset kasu eelkõige keskendudes kliendile pakutavale väärtusele, väärtustloovate tegevuste täpsemale ja detailsemale defineerimisele ja nendest kinnipidamisele kogu projekti jooksul ning täiuslikkuse ja pideva arengu poole püüdlmisele. Seejuures võiks ettevõtet abistada täppisajastatud tootmise ja väärtusvoo juhtimise tehnikate kasutamine. Nimetatud soovitusi peab autor suhteliselt hästi üldistatavaks ka teistele Civitta Eestiga sarnastele, eelkõige tööjõumahukat, kliendi vajadustest lähtuvat unikaalset ja teenuse osutamise protsessis kõrge kliendi osalusega teenuseid pakkuvatele ettevõtetele. Muidugi jääb olukorras, kus põhimõtted võetakse üle vaid osaliselt, küsitavaks kas tegu on timmitud mõtteviisi rakendamisega või mitte. Seetõttu näeb autor siinkohal vajadust edasiste uuringute teostamiseks, mis defineeriks üheselt, milline on minimaalne timmitud mõtteviisi põhimõtete ja tehnikate rakendamise tase, mil võiks timmitud mõtteviisi pidada rakendunuks.



## KOKKUVÕTE

Teenussektor on enamike arenenud riikide majanduses väga suure osatähtsusega, hõivates suure osa elanikkonnast ning luues majanduses valdava osa lisandväärtusest. Samas on tööstussektor võrreldes teenussektoriga oma operatsioonide efektiivsuse ja parendamise mõttes oluliselt enam arenenud. Muutuvates tingimustes, mis eelkõige väljenduvad kliendiootuste suurenemises, globaliseerumisest tulenevas konkurentsikasvus ja regulatsioonide karmistumises, on ka teenusettevõtted sunnitud üha enam otsima sobivaid lahendusi operatsioonide efektiivsuse suurendamiseks. Ühe lahendusena võib kaaluda timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamist, mille võimalikkust on käesolevas uurimustöös analüüsitud Civitta Eesti AS näitel.

Magistritöö teoreetilises osas analüüsis autor timmitud mõtteviisi olemust ja päritolu, mõtteviisi põhimõtteid ja töövaldkondi ning selle rakendamist teenusettevõttes. Timmitud mõtteviis sai alguse pärast II maailmasõda Jaapani autotööstustest, kus ilmes vajadus otsida ressursipuuduse tingimustes sobivamat tootmisviisi. Toyota eestvedamisel jõuti tootmispõhimõtteni, mille põhialusteks on tootmises kliendile pakutavast väärtusest lähtumine ja samal ajal raiskamise elimineerimise tulemusena tootmisefektiivsuse suurendamine, mida hiljem hakati nimetata timmitud mõtteviisiks.

Timmitud mõtteviisi on võimalik rakendada ettevõtte strateegilisel tasandil, lähtudes mõtteviisi viiest põhimõttest, ning operatiivtasandil, tegeledes raiskamise elimineerimise ja erinevate tehnikate rakendamisega. Timmitud mõtteviisi viis põhimõtet strateegilisel tasandil näevad ette esmalt tarbija vajadustest lähtuvalt loodava väärtuse defineerimist; seejärel lõpptoodangu loomiseks vajalike tegevuste ehk väärtusvoo identifitseerimist; tootmiseks vajalike tegevuste koondamist ühtsesse katkestustevabasse voogu; tarbijapoolsest tõmbest lähtumist ning viimaks täiuslikkuse poole püüdlemist ehk tootmissüsteemi pidevat arendamist. Operatiivtasandil tegeletakse tootmises eksisteeriva raiskamise elimineerimisega, kasutades erinevaid timmitud

mõtteviisi tehnikaid. Timmitud mõtteviisi kontseptsioonist lähtuvalt eksisteerib kolme sorti raiskamist: väärtust mitteloovad tegevused (jaapani keeles *muda*), inimeste ja masinate ala- või ülekoormus (jaapani keeles *muri*) ning protsesside varieeruvus (jaapani keeles *mura*).

Kuigi timmitud mõtteviis on välja arendatud tootmisettevõtetes, siis on seda üha enam rakendatud ka teiste sektorite ettevõtetes, sh teenussektoris. Samas kuna teenused erinevad toodetest mõningate oluliste karakteristikute poolest, nt pakutava mittemateriaalsus, tootmise ja tarbimise lahutatamatus või protsesside suurem varieeruvus, siis võib esineda paratamatult toodete tootmiseks väljaarendatud kontseptsioonide ülevõtmisel teenussektoris probleeme. Erinevad juhtumianalüüsid on näidanud, et teenusettevõtetes timmitud mõtteviisi rakendamise muudavad keerulisemaks eelkõige kliendi suur osalus teenuse osutamise protsessis, teenuste mittemateriaalsusest tulenevad raskused protsesside standardiseerimises, protsesside varieeruvuse ning vajadus muuta töötajate mõttemaailma ja tegevuspõhimõtteid, mis võivad viia motivatsiooni languseni.

Civitta Eesti AS on ärikonsultatsioonivaldkonnas tegutsev ettevõtte, kelle pakutavatele teenustele on iseloomuslik tööjõumahukus ning iga konkreetse kliendi vajadustest lähtuv kõrge teenuse kohandatavuse tase. Ka Civitta Eesti on tajunud enda ligi 15-aastase tegevusajaloo jooksul turul konkurentsituatsiooni ja kliendi vajaduste muutumist, millest lähtuvalt on ettevõttel mõistlik otsida võimalusi enda tegevuse efektiivsuse parendamiseks, vastamaks paremini kliendi ootustele ja suurendamaks konkurentsivõimet. Üheks võimaluseks on seejuures timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamine, mida on töö autor lähemalt analüüsinud käesoleva magistritöö empiirilises osas. Analüüsi teostamiseks valis autor peameetodiks juhtumianalüüsi ning viis läbi küsitluse ettevõtte töötajate ja juhtkonna seas, osalusvaatlused, dokumendianalüüsi ning täpsustava informatsiooni kogumiseks toimus kaks fookusgrupi intervjuud ettevõtte töötajatega ja üks intervjuu ettevõtte tegevjuhiga. Analüüsi raames kaardistas autor Civitta Eesti teenuse osutamise protsessi ning hindas ettevõtte tänaseid tegevuspõhimõtteid eelkõige timmitud mõtteviisi põhimõtetes lähtuvalt.

Analüüsi tulemusena selgus, et Civitta Eesti tänastes tegevuspõhimõtetes on timmitud mõtteviisile omaseid elemente, kuid timmitud mõtteviisi ei ole ettevõttes rakendatud teadlikult ega süsteemselt. Kuigi teenuse osutamisel defineeritakse alati kliendi vajadus, siis võib ettevõtte tegevustes esineda „ületöötlemist“. Lisaks pakutakse teenust kliendile küll üldjuhul sobival ajal, kuid ei suudeta seda alati teha sobiva hinnaga. Väärtust loovad tegevused fikseeritakse enne tegevuse teostamist tegevuskavas, mida paraku aga alati ei tehta kirjalikult ja piisava detailsuse astmega. Samuti ei tegeleta ettevõttes süsteemselt väärtust mitteloovate tegevuste eemaldamisega, töö teostamise protsess on kohati vähe standardiseeritud ja seetõttu raiskamisele avatud. Mitte alati ei ole ka rakendunud kvaliteedijuhtimissüsteem, mis võib suurendada avatust defektidele. Ettevõttes ei toimu küll partiidena tootmist, millest lähtuvalt võib pidada voo põhimõtte rakendumise taset heaks, kuid esineb probleeme voo ühtsuse tagamises. Eelkõige teeb keeruliseks voo ühtsuse tagamise suur kliendipoolse sisendinfo vajadus, mis tihtilugu põhjustab ootamist, ning meeskonnatöö vähesuses, mis toob kaasa pudelikaelu. Kuna Civitta osutab teenust samal ajal kui klient seda tarbib, siis toimub tootmine alati tõmbest lähtuvalt, mis aga põhjustab mõningasi probleeme nõudluse muutumisele reageerimises. Kuigi ettevõttes suhtutakse muutustesse kui loomulikesse nähtustesse ja ettevõtte arendamisel võetakse kuulda ka töötajate seisukohti, siis ei ole alati piisavad töötajatele loodud võimalused arendusettepanekute tegemiseks. Lisaks analüüsitakse ettevõttes üldiselt teenuse osutamisel tehtud vigu, aga loodud võimalused üksteise vigadest õppimiseks on kesised ehk pigem on keskendunud töötajate, mitte ettevõtte ja teenuste terviklikule arendamisele.

Civitta Eesti tegevuste parema vastavuse saavutamiseks timmitud mõtteviisi põhimõtetele on autor välja pakkunud järgnevad võimalused:

- ületöötlemise ohu vähendamiseks muuta töötajate ja kliendi rahulolu küsitlusel maksimumhinde sõnastuste „üle ootuste“, kasutades selle asemel „ootusele täpselt vastav“;
- tagamaks, et teostatud saavad ainult väärtust lisavad tegevused, vähendamaks raiskamisega seotud tegevusi ning töötajate perioodilist ala- või ülekoormatust, koostada iga töö teostamiseks, ideaalis standardiseeritud vormil, kirjalik tegevuskava, mille detailsus võimaldaks hinnata nii projektimeeskonna hõivatust kui ka muude kasutatavate ressursside vajadust;

- kasutada projekti teostusprotsessis täppisajastatud tootmise, sh visualiseerimise tehnikaid, tagamaks parema ülevaate tegevuste voost;
- tagamaks, et töö vastab kliendi vajadustele, ja vähendamaks defektide esinemist, mõelda läbi koostöös töötajatega tegevuste standardiseerimine väärtusvoo juhtimise tööriista abil;
- vähendamaks ressursside ala- ja ülekoormatusega seotud probleeme, soodustada ettevõttes enam meeskonnas töötamist;
- pideva arengu ja täiuslikkuse tagamiseks soodustada operatiivtasandi töötajate poolt arendusideede genereerimist;
- luua ettevõtte ja teenuste tervikliku arengu tagamiseks võimalused kolleegide kogemustest ja vigadest õppimiseks.

Samas ei ole autori hinnangul võimalik viia Civitta Eesti tegevusi täiel määral kooskõlla timmitud mõtteviisiga. Peamisteks probleemideks, mida autori hinnangul on keeruline ületada, on teenuste tööjõumahukus, teenuste suur varieeruvus, kliendi suur osalus protsessis, teenuste osutamisel peamiste ressurssidena ideede ja informatsiooni kasutamine ning erinevatest regulatsioonidest tulenevad takistused. Teenuse tööjõumahukus sunnib ettevõtet muudatuste elluviimisel eriti tähelepanelikult silmas pidama töötajate ootusi ja vajadusi, kes pigem hindavad teenuse osutamisel vabadust ja ei ole standardiseerimise kasulikkuses ja vajalikkuses veendunud. Lisaks on Civitta poolt pakutavad teenused suure varieeruvusega, eeldades iga kord kliendi vajadustest lähtuvat kohandamist, mis teeb keeruliseks protsesside standardiseerimise ja seeläbi ka raiskamise elimineerimise. Iga projekti teostamisel on kliendil oluline roll protsessis, panustades väärtuse loomisse eelkõige ideede ja informatsiooniga. Klienti on aga märksa keerulisem suunata lähtuma timmitud mõtteviisist ning selle pealesurumine võib viia hoopis kliendi rahulolu languseni. Ideede ja informatsiooni kasutamine peamise ressursina muudab raskemini ennustavaks ka projekti lõpptulemuse. Väliste teguritena raskendavad timmitud mõtteviisi rakendamist ka erinevad regulatsioonid, mille mõju avaldub kõige ilmekamalt müügiprotsessis, kus hankeprotseduuriga seotud välised reeglid võivad vähendada võimalusi kliendi vajaduste kaardistamiseks ning põhjustada ooteaja ja tegevuste dubleerimise näol raiskamist.

Eelpooltoodu põhjal võib öelda, et timmitud mõtteviisi kõiki põhimõtteid ei ole võimalik täiel määral Civitta Eestis rakendada. Kui olulisemate kitsaskohtadena väljatoodud teenuste osutamise suur tööjõumahukus, unikaalsete teenuste pakkumine ehk teenuste suur varieeruvus, kliendi suur osalus teenuse osutamisel ning peamise sisendressursina ideede ja informatsiooni kasutamist võib pidada mõnevõrra enam omaseks teenussektorile kui tööstussektorile, siis regulatsioonidest tulenevad takistused, on võrdselt omane nii teenus- kui ka tööstussektorile. Kuigi autor ei saa Civitta Eestile soovitada timmitud mõtteviisi täielikku rakendamist, on võimalik saada ka põhimõtete osalisest rakendamisest kasu keskendudes eelkõige kliendi väärtustele, väärtustloovate tegevuste täpsemale ja detailsemale defineerimisele ja nendest kinnipidamisele kogu projekti jooksul ning täiuslikkuse ja pideva arengu poole püüdlemisele, kasutades muuhulgas väärtusvoo juhtimise ja täppisajastatud tootmise tehnikate rakendamine. Nimetatud soovitusi saaks autori hinnangul lähtekohana kasutada Civittale sarnastele, nn professionaalset teenust pakkuvatele, ettevõtetele.

Käesoleva magistritöö panus timmitud mõtteviisi uurimisse seisneb autori hinnangul mõtteviisi rakendamise sügavamal vaatlemisel teenusettevõtte kontekstis. Kuigi timmitud teenus on leidnud teaduslikku käsitlust juba pea 20 aastat, on temaatika siiski autori hinnangul teenussektoris veel pigem vähe kajastust leidnud, piirdudes pigem üksikute valdkondadega, nagu toitlustus, tervishoid või finantssektor. Veelgi vähem leidub mõtteviisi rakendamist ja kajastamist teenuste kontekstis, mida võib nimetada nn professionaalseteks teenusteks, sh konsultatsioonivaldkonnas.

Järgnevates uuringutes tasub autori arvates tähelepanu pöörata ka käesolevas uuringus välja toodud teenuste karakteristikutele, mis võivad timmitud mõtteviisi rakendamist takistada. Kuigi autor on seisukohal, et magistritöös tehtud järeldused võiksid olla üldistavad ka teistele konsultatsioonivaldkonna ja sellega sarnaste valdkondade ettevõtetele, siis oleks vajalik tulemuste kinnitamiseks läbi viia analoogseid juhtumianalüüse teistes sarnastes ettevõtetes. Samuti on autor välja toonud, et timmitud mõtteviisi osaline rakendamine võiks siiski olla Civitta sarnastes ettevõtetes võimalik. Samas kuna puudub ühtne seisukoht, millisele tasemele jõudes on timmitud mõtteviis rakendunud, siis näeb autor siinkohal vajadust täiendavate uuringute teostamiseks, defineerimaks taset, kus timmitud mõtteviisi võib lugeda rakendunuks.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abdi, Farshid; Shavarini, Sohrab Khalili; Seyed Mohammad, Seyed Hoseini.** Glean lean: how to use lean approach in service industries? – Journal of services Research, 2006, Vol. 6, pp. 191-206.
2. Advisio OÜ majandusaasta aruanne 2012. (käsikiri)
3. Advisio OÜ majandusaasta aruanne 2013. (käsikiri)
4. **Allway, Max; Corbett, Stephen.** Shifting to Lean Service: Stealing a Page from Manufacturers' Playbooks. – Journal of Organizational Excellence, 2002, Vol. 21, No. 2, pp. 45-54. DOI: 10.1002/npr.10019
5. **Arlbjørn, Jan Stentoft; Freytag, Per Vagn.** Evidence of lean: a review of international peer-reviewed journal articles. – European Business Review, 2013, Vol. 25. Iss. 2. pp. 174 – 205. DOI: 10.1108/09555341311302675
6. **Andres-Lopez, E.; Gonzalez-Requena, I.; Sanz-Lobera, A.** Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service Activities. – Procedia Engineering 2015, Vol. 132, pp. 23 – 30. DOI: 10.1016/j.proeng.2015.12.463
7. **Arfmann, David; Topolansky, Federico.** The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of the Theory & Practice. – International Journal of Business and Social Science, 2014, Vol. 5, No. 2, pp. 18-24. URL: [http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_2\\_February\\_2014/3.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_2_February_2014/3.pdf)
8. **Baxter, Pamela; Jack, Susan.** Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. – The Qualitative Report, 2008, Vol. 13, No. 4, pp. 544-559. URL: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>
9. **Bonaccorsi, Andrea; Carmignani, Gionata; Zammori, Francesco.** Service Value Stream Management (SVSM): Developing Lean Thinking in the Service Industry. – Journal of Service Science and Management, 2011, Vol. 4, pp. 428-439. DOI: 10.4236/jssm.2011.44048

10. **Bowen, David E.; Youngdahl, William E.** “Lean” service: in defence of a production-line approach. – International Journal of Service Industry Management, 1998, Vol. 9, Iss. 9, pp. 207-225. DOI: 10.1108/09564239810223510
11. **Burgess, Nicola Jane.** Evaluating Lean in Healthcare. University of Warwick, Warwick, 2012, 334 p. (doktoritöö)
12. Business Process Model and Notation (BPMN). Version 2.0.2. Object Management Group, 2013, 532 p.
13. **Canel, Cem; Rosen, Drew; Anderson, Elizabeth, A.** Just-in-time is not just for manufacturing: a service perspective. – Industrial Management & Data Systems, 2000, Vol. 100, Iss. 2, pp. 51-60. DOI: 10.1108/02635570010286104
14. **Carlborg, Per; Kindström, Daniel; Kowalkowski, Christian.** A lean approach for service productivity improvements: synergy or oxymoron. – Managing Service Quality: An International Journal, 2013, Vol. 23, Iss. 4, pp 291-304. DOI: 10.1108/MSQ-04-2013-0052
15. Civitta ISO 9001:2008 Protsesside kirjeldus 2015. (käsikiri)
16. Civitta Eesti AS majandusaasta aruanne 2014. (käsikiri)
17. Civitta Eesti AS majandusaasta aruanne 2015. (käsikiri)
18. Civitta juhtimissüsteemi käsiraamat 2015. (käsikiri)
19. CPD OÜ majandusaasta aruannete 2012. (käsikiri)
20. CPD OÜ majandusaasta aruannete 2013. (käsikiri)
21. CPD OÜ majandusaasta aruannete 2014. (käsikiri)
22. **Dal Forno, Ana Julia; Pereira, Fernando Augusto; Forcellini, Fernando Antonio; Kipper, Liane M.** Value Stream Mapping: a study about the problems and challenges found in the literature from the past 15 years about application of Lean tools. – The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 2014, Vol. 72, Iss. 5, pp. 779-790. DOI: 10.1007/s00170-014-5712-z
23. **de Koning, Henk; Does, Ronald J. M. M.; Bisgaard, Søren.** Lean Six Sigma in financial services. – International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage, 2008; Vol. 4, No. 1, pp. 1-17. DOI: 10.1504/IJSSCA.2008.018417
24. **de Winter, J.C.F.** Using the Student’s t-test with extremely small sample sizes. - Practical Assessment, Research & Evaluation, 2013, Vol. 18, Iss, 10, pp 1-12. URL: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=18&n=10>

25. **Douglas, Ann Jacqueline; Jiju, Antony; Douglas, Alexander.** Waste identification and elimination in HEIs: the role of lean thinking. – *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2015, Vol. 32, Iss. 9, pp. 970-981. DOI: 10.1108/IJQRM-10-2014-0160
26. **Eyong, Michael E.** Creating a Competitive Supply Chain: Evaluating the Impact of Lean & Agile Supply Chain. School of Innovation, Design & Product Development, 2009, 64 p. (magistritöö)
27. **Emiliani, M. L.** Lean behaviours. – *Management Decision*, 1998, Vol. 36, Iss. 9, pp. 615-631. DOI: 10.1108/00251749810239504
28. **Flyvberg, Bent.** Five misunderstandings about case-study research. – *Qualitative Inquiry*, 2006, Vol. 12, No. 2, pp. 219-245. DOI: 10.1177/1077800405284363
29. **Flick, Uwe.** An Introduction to Qualitative Research. Fourth edition. London: SAGE Publications Ltd, 2009, 504 p.
30. **George, Michael L.** Lean Six Sigma for Service. How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions. McGraw-Hill, 2003, 401 p.
31. **Given, Lisa M.** The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods. Volumes 1 & 2. London, SAGE Publications Inc., 2008, 1043 p.
32. **Guarraia, Peter; Schwedel, Andrew.** For banks in need – getting more from Lean Six Sigma. Bain & Company, 2008, 6 p. URL: [http://www.bain.com/Images/FINAL-Lean%20Six%20Sigma-Financial%20Services\\_ALL.pdf](http://www.bain.com/Images/FINAL-Lean%20Six%20Sigma-Financial%20Services_ALL.pdf)
33. **Hammer, Michael.** Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate. – *Harvard Business Review*, 1990, July-August, pp.104-112. URL: <https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>
34. **Harris, Lois R.; Brown, Gavin T. L.** Mixing interview and questionnaire methods: Practical problems in aligning data. – *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 2010, Vol. 15, No. 1, pp. 1-19. URL: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=15&n=1>
35. **Harrison, Alan.** Just-in-Time: Manufacturing in Perspective. Prentice Hall, 1992, 277 p. Viidatud Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nick. Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. – *International Journal of Operations & Production Management*, 2004, Vol. 24, Iss. 10, pp. 994 – 1011. vahendusel. DOI: 10.1108/01443570410558049



36. **Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nick.** Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. – International Journal of Operations & Production Management, 2004, Vol. 24, Iss. 10, pp. 994 – 1011. DOI: 10.1108/01443570410558049
37. **Hines, Peter; Taylor, David.** Going Lean. Lean Enterprise Research Centre, 2000, 52 p. URL: <http://leancompetency.org/wp-content/uploads/2015/09/Going-Lean.pdf>
38. **Hines, Peter; Silvi, Riccardo; Bartolini, Monica.** Demand chain management: an integrative approach in automotive retailing. – Journal of Operations Management, 2002, Vol. 20, No. 3, pp. 707-728. DOI: 10.1016/S0272-6963(02)00036-0
39. **Hofacker, Alexander; Fernandes de Oliveira, Bruno; Gehbauer, Fritz; do Carmo Duarte Freitas, Maria; Mendes Jr, Ricardo; dos Santos Aguinaldo; Kirsch, Jürgen.** Rapid Lean Construction-quality Rating model (LCR). Manchester, IGLC-conference, 2008, 11 p. URL: <http://iglc.net/Papers/Details/573/pdf>
40. **Imai, Masaaki.** Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw Hill, 1986 New York, USA, 260 p. Viidatud Singh, Jagdeep; Singh, Harwinder. Kaizen Philosophy: A Review of Literature. – ICFAI Journal of Operations Management, 2009, Vol. 8, Iss. 2, pp. 51-72. vahendusel. URL: [http://webdelprofesor.ula.ve/economia/gsfra/Asignaturas/GerenciadelaProduccion/7\)%20Kaizen.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/economia/gsfra/Asignaturas/GerenciadelaProduccion/7)%20Kaizen.pdf)
41. Innopolis Konsultatsioonid AS majandusaasta aruanne 2012. (käsikiri)
42. Innopolis Konsultatsioonid AS majandusaasta aruanne 2013. (käsikiri)
43. **Jenkins, Alison; Minukas, Mark.** Lean's linchpin: The frontline manager. – Lean Management: New frontiers for financial institutions, McKinsey&Company, 2011, pp. 66-71. URL: [http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/financial%20services/latest%20thinking/reports/lean\\_management\\_new\\_frontiers\\_for\\_financial\\_institutions.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/financial%20services/latest%20thinking/reports/lean_management_new_frontiers_for_financial_institutions.ashx)
44. **Jimmerson, Cindy; Weber, Dorothy; Sobek, Durward K.** Reducing Waste and Errors: Piloting Lean Principles at Intermountain Healthcare. – Journal on Quality and Patient Safety, 2005, Vol. 31, No. 5, pp. 249-257. URL: [http://www.montana.edu/dsobek/a3/ioc-grant/documents/JCJQS\\_submit\\_rev2.pdf](http://www.montana.edu/dsobek/a3/ioc-grant/documents/JCJQS_submit_rev2.pdf)

45. **Jones, Daniel T.; Hines, Peter; Rich, Nick.** Lean logistics. – International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 1997, Vol. 27, Iss. 3/4, pp. 153 – 173. DOI: 10.1108/09600039710170557
46. **Johnston, Robert; Jones Peter.** Service productivity towards understanding the relationship between operational and customer productivity. – International Journal of Productivity and performance Management, 2004, Vol. 53, No. 3, pp. 201-213. DOI: 10.1108/17410400410523756
47. **Jylhä, Tuuli; Junnila, Seppo.** The state of value creation in the real-estate sector – lessons from lean thinking. – Property Management, 2014, Vol. 32, No. 1, pp. 28-47. DOI: 10.1108/PM-12-2012-0048
48. **Karmarkar, Uday.** Will you survive the services revolution? – Harvard Business Review, 2004, Vol. 82, Iss. 6, pp. 100-107. URL: <https://hbr.org/2004/06/will-you-survive-the-services-revolution>
49. **Kams, Pille.** (Civitta Eesti AS tegevjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 28.03.2016.
50. **Kasesalu, Ragne; Tammets, Maris; Adrat, Kadri.** (Civitta Eesti AS tiimijuht/vanemkonsultant; Civitta Eesti AS vanemkonsultant; Civitta Eesti AS konsultant). Autori fookusgrupi intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 24.03.2016.
51. **Kim, Song-Kyoo.** Lean Practice Case for Improving Service Operations of Donuts Company. – Journal of Service Science and Management, 2013, Vol. 6, pp. 232-239. DOI: 10.4236/jssm.2013.63026
52. **Koskela, Lauri.** Moving on – beyond lean thinking. – Lean Construction Journal, 2004, Vol. 1, No. 1, pp. 24-37. URL: <http://usir.salford.ac.uk/9385/>
53. **Koutsomanoli-Fillipaki, Natassa; Staikouras, Christos.** Competition and Concentration in the New European Banking Landscape. – European Financial Management, 2006, Vol. 12. No. 3, pp. 443-482. DOI: 10.1111/j.1354-7798.2006.00327.x
54. Kvaliteedijuhtimissüsteemide valik ja kasutamine. Eesti Standardikeskus MTÜ, 16 lk. [<https://www.evs.ee/Portals/0/pdf/infomaterjal/Kvaliteedijuhtimiss%C3%BCsteemid.pdf>] 11.03.2016.

55. **Laas, Ave; Gutmann, Grete; Sammel, Kairi.** (Civitta Eesti AS tiimijuht; Civitta Eesti AS vanemkonsultant; Civitta Eesti AS projektikoordinaator). Autori fookusgrupi intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 28.03.2016.
56. **Lamming, Richard.** Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply. Prentice Hall, 1993, 318 p. Viidatud Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nick. Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. – International Journal of Operations & Production Management, 2004, Vol. 24, Iss. 10, pp. 994 – 1011 vahendusel. DOI: 10.1108/01443570410558049
57. **Lee, Sang M.; Olson, David L.; Lee, Sang-Heui; Hwang, Taewon; Shin, Matt S.** Entrepreneurial applications of the lean approach to service industries. – The Service Industries Journal, 2008, Vol. 28, No. 7, pp. 973–987. DOI: 10.1080/02642060701846853
58. **Leite, Higor dos Reis.; Vieira, Guilherme Ernani.** Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge. – Production, 2015, Vol. 25, No. 3, pp. 529-541. DOI: 10.1590/0103-6513.079012
59. **Leyer, Michael.** Framework of a Process Laboratory for Financial Service. – 6. Internationale wissenschaftlich-praktische Konferenz für Management, Ökonomie und Finanzen sowie regionale Verwaltung, 2009, 5 p. URL: <http://aisel.aisnet.org/acis2009/85>
60. **Leyer, Michael; Moormann, Jürgen.** How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany. – International Journal of Operations & Production Management, 2014, Vol. 34, Iss. 11, pp. 1366 – 1388. DOI: 10.1108/IJOPM-06-2013-0296
61. **Liker, Jeffrey K.; Morgan, James M.** The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development. – Academy of Management Perspectives, 2006, Vol. 20, No. 2, pp. 5-20. DOI: 10.5465/AMP.2006.20591002
62. **Lyons, Andrew Charles; Vidamour, Keith; Jain, Rakesh; Sutherland, Michael.** Developing an understanding of lean thinking in process industries. – Production Planning & Control, 2013, Vol. 24, No. 6, pp. 475-494. DOI: 10.1080/09537287.2011.633576.
63. **MacBeth, Douglas K.; Ferguson, Neil.** Partnership Sourcing: An Integrated Supply Chain Approach. Financial Times Management, 1994, 224 p. Viidatud

- Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nick. Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 2004, Vol. 24, Iss. 10, pp. 994 – 1011 vahendusel. DOI: 10.1108/01443570410558049
64. **Mahfouz, Amr.** An Integrated Framework to Assess “Leanness” Performance in Distribution Centres. Dublin Institute of Technology, 2011, 207 p. (doktoritöö)
65. **Mather, Hal.** Competitive manufacturing. Prentice Hall, 1988, 241 p. Viidatud Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nick. Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. – *International Journal of Operations & Production Management*, 2004, Vol. 24, Iss. 10, pp. 994 – 1011 vahendusel. DOI: 10.1108/01443570410558049
66. **Monden, Yasuhiro.** The Toyota Production System: practical approach to production management. Industrial Engineering and Management Press, 1983, 247 p. Viidatud Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nick. Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. – *International Journal of Operations & Production Management*, 2004, Vol. 24, Iss. 10, pp. 994 – 1011 vahendusel. DOI: 10.1108/01443570410558049
67. **Moyano-Fuentes, Jose; Sacristan-Diaz, Macarena.** Learning on lean: a review of thinking and research. – *International Journal of Operations & Production Management*, 2012, Vol. 32, No. 5, pp. 551-582. DOI: 10.1108/01443571211226498
68. **Murdock III, John E.; Hyer, Nancy Lea.** Lean Lawyering. New York Law School, 2012, 9 p. [[http://www.lawpracticeoperations.com/Lean\\_Lawyering\\_as\\_of\\_1\\_4\\_13\\_\\_2\\_.pdf](http://www.lawpracticeoperations.com/Lean_Lawyering_as_of_1_4_13__2_.pdf)] 21.05.2016
69. **Ohno, Taiichi.** Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press, 1988, 152 p. Viidatud Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nick. Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. – *International Journal of Operations & Production Management*, 2004, Vol. 24, Iss. 10, pp. 994 – 1011 vahendusel. DOI: 10.1108/01443570410558049
70. **Patel, Vipulkumar C.; Thakkar, Hemant.** A Case Study. 5s Implementation in Ceramics Manufacturing Company. – *Bonfring International Journal of Industrial*

- engineering and Management Science, 2014, Vol. 4, No. 3, pp. 132-139. DOI: 10.9756/BIJEMS.10346
71. **Patton, Michael Quinn.** Qualitative Research & Evaluation Methods. 3<sup>rd</sup> Edition. SAGE Publications Ltd., 2002, 598 p.
  72. **Pettersen Jostein.** Defining lean production: some conceptual and practical issues. – The TQM Journal, 2009, Vol. 21, Iss. 2, pp. 127-142. DOI: 10.1108/17542730910938137
  73. **Pieńkowski, Maciej.** Waste Measurement Techniques for Lean Companies. – International Journal of Lean Thinking, 2014, Vol. 5, Iss. 1, pp. 1-16. URL: [http://thinkinglean.com/img/files/Maciej\\_Piekowski.pdf](http://thinkinglean.com/img/files/Maciej_Piekowski.pdf)
  74. **Piercy, Niall; Rich, Nick.** Lean transformation in the pure service environment. The case of the call service centre. – International Journal of Operations & Production Management, 2009, Vol. 29, No. 1, pp. 54-76. DOI: 10.1108/01443570910925361
  75. **Poppendieck, Mary.** Principles of Lean Thinking. Poppendieck LLC, 2002, 7 p. URL: <http://sel.unsl.edu.ar/ApuntesMaes/Anteriores/MetodologiasAgiles/LeanThinking.pdf>
  76. **Radnor, Zoe; Walley, Paul; Stephens, Andrew; Bucci, Giovanni.** Evaluation of the Lean Approach to Business Management and its Use in the Public Sector. Scottish Executive Social Research, Edinburgh, 2006, 137 p. [www.gov.scot/resource/doc/129627/0030899.pdf] 21.05.2016
  77. **Rother, Mike; Shook, John.** Learning To See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA. Lean Enterprise Institute, 1998, 96 p. Viidatud Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nick. Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. – International Journal of Operations & Production Management, 2004, Vol. 24, Iss. 10, pp. 994 – 1011 vahendusel. DOI: 10.1108/01443570410558049
  78. Riigihangete register [<https://riigihanked.riik.ee/register>] 03.04.2016
  79. **Schmenner, Roger W.** How can service businesses survive and prosper? – Sloan management Review, 1986, Vol. 56, No. 3, pp. 21-32.
  80. **Schonberger, Richard J.** Japanese Manufacturing Techniques. Free Press, 1982, 260 p. Viidatud Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nick. Learning to Evolve: A

- Review of Contemporary Lean Thinking. – International Journal of Operations & Production Management, 2004, Vol. 24, Iss. 10, pp. 994 – 1011 vahendusel. DOI: 10.1108/01443570410558049
81. **Schonberger, Richard J.** World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied. Free Press, 1986, 252 p. Viidatud Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nick. Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. – International Journal of Operations & Production Management, 2004, Vol. 24, Iss. 10, pp. 994 – 1011 vahendusel. DOI: 10.1108/01443570410558049
  82. **Sheppard, Charles R.C.** How Large should my Sample be? Some Quick Guides to Sample Size and the Power of Tests. – Marine Pollution Bulletin, 1999, Vol. 38, Iss. 6, pp. 439-447. DOI: 10.1016/S0025-326X(99)00048-X
  83. **Shingo, Shigeo.** Non-Stock Production: The Shingo System for Continuous Improvement. Productivity Press, 1988, 454 p. Viidatud Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nick. Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. – International Journal of Operations & Production Management, 2004, Vol. 24, Iss. 10, pp. 994 – 1011 vahendusel. DOI: 10.1108/01443570410558049
  84. **Shingo, Shigeo.** Study of the Toyota Production Systems. Japan Management Association, 1981, 363 p. Viidatud Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nick. Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. – International Journal of Operations & Production Management, 2004, Vol. 24, Iss. 10, pp. 994 – 1011 vahendusel. DOI: 10.1108/01443570410558049
  85. **Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Johnston, Robert.** Operations management. Sixth edition. Pearson Education Limited, Essex, 2010, 713 p.
  86. **Staats, Bradley R., Brunner, David James; Upton, David M.** Lean Principles; Learning; and Knowledge work: Evidence from a Software Services Provider. – Journal of Operations Management, 2011, Vol. 29, Iss. 5, pp. 376-390. DOI: 10.1016/j.jom.2010.11.005
  87. **Stalk, Gorge Jr.; Hout, Thomas M.** Competing Against Time: How Time-based Competition is Reshaping Global Markets. The Free Press, 1990, 285 p. Viidatud Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nick. Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. – International Journal of Operations & Production

- Management, 2004, Vol. 24, Iss. 10, pp. 994 – 1011 vahendusel. DOI: 10.1108/01443570410558049
88. **Suarez-Barraza, Manuel F.; Smith, Tricia; Dahlgaard-Park, Su Mi.** Lean Service: A literature analysis and classification. – Total Quality Management, 2012, Vol. 23, No. 4, pp. 359–380. DOI: 10.1080/14783363.2011.637777
  89. **Swank, Karen Cynthia.** The Lean Service Machine. – Harvard Business Review, 2003, Vol. 81, Iss. 10; pp. URL: <https://hbr.org/2003/10/the-lean-service-machine>
  90. **Khaswala Zahirabbas, N.; Irani, Shahrukh A.** Value Network Mapping (VNM): Visualization and Analysis of Multiple Flows in Value Stream Maps. – Proceedings of the Lean Management Solutions Conference, St. Louis, MO, September 10-11, 2001, 18 p. URL: [http://preactor.com/getattachment/dd9ba43b-1be9-4b83-8317-edb82f57ad5c/Paper---Value-Network-Mapping\\_Khaswala-Irani.pdf.aspx](http://preactor.com/getattachment/dd9ba43b-1be9-4b83-8317-edb82f57ad5c/Paper---Value-Network-Mapping_Khaswala-Irani.pdf.aspx)
  91. **The Lean Enterprise Institute.** Lean Lexicon: A graphical glossary for Lean Thinkers. Second Edition. Brookline, 2004, 102 p.
  92. **Verma, Rohit.** An empirical analysis of management challenges in service factories, service shops, mass services and professional services. – International Journal of Service Industry Management, 2000, Vol. 11, Iss. 1, pp. 8-25. DOI: 10.1108/09564230010276924
  93. **Womack, James P.; Jones, Daniel T.** From Lean Production to the Lean Enterprise. Harvard Business Review, 1994, March-April, pp. 93-103. URL: <https://hbr.org/1994/03/from-lean-production-to-the-lean-enterprise>
  94. **Womack, James P.; Jones, Daniel T.** Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation. Free Press, 2003, 400 p.
  95. **Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel.** The Machine that Changed the World. Rawson, New York, 1990, 323 p.
  96. **Yin, Robert K.** Case study research: Design and Methods. 4th ed. London: SAGE Publications Inc., 2009, 219 p.

## LISAD

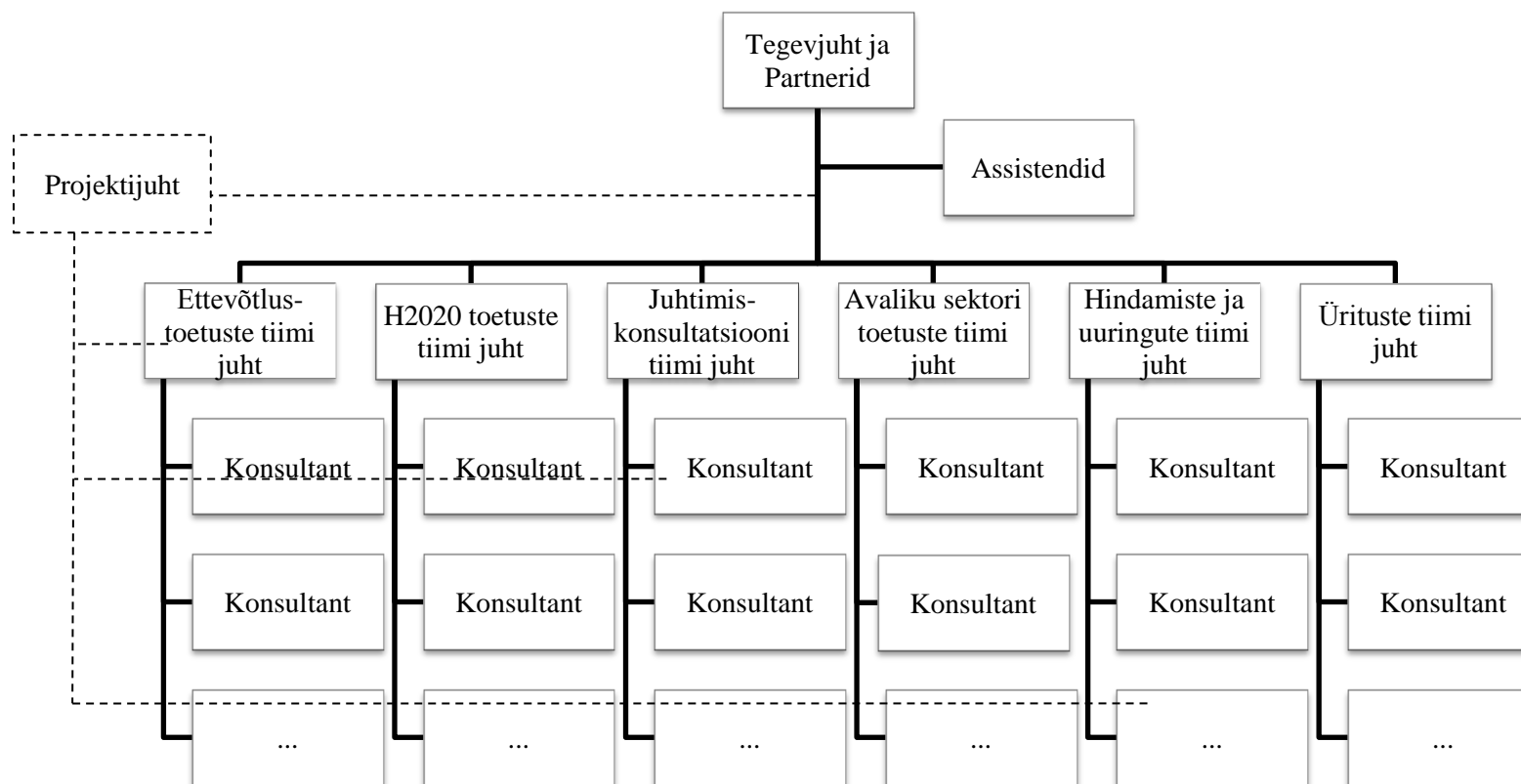
### Lisa 1. Civitta Eesti AS pakutavate teenuste terviknimekiri

- **Strateegiline planeerimine**
  - Organisatsiooni, temaatilised ja sektoraalsed arengu- ja tegevuskavad
  - Strateegilise planeerimise alaste kompetentside arendamine
- **Ühinemised ja ümberstruktureerimised**
  - Organisatsiooni struktureerimised
  - Kulutõhususe parandamine
  - Ühinemise planeerimine
  - Ühinemisjärgne juhtimine
- **Projektide rahastamine ja juhtimine**
  - Rahastusvõimaluste tuvastamine
  - Projektide planeerimine
  - Partnerite vahendamine
  - Rahataotluse ettevalmistamine
  - Projektijuhtimine
  - Projektipartnerlus
- **Finantsnõustamine**
  - Finantsplaneerimine
  - Tasuvuse hindamine
  - Finantsmodelleerimine ja analüüs
- **Innovatsiooni ja start-up ettevõtluse arendamine**
  - Toote ja teenuse innovatsioon
  - Ärimudeli innovatsioon
  - Innovatsiooni ja ettevõtluse tugistruktuurid
  - Teadmusjuhtimine ja tehnoloogiasiire
  - Innovatsiooni ja tootearenduse alased koolitused
  - Iduettevõtete kasvu ja arengu nõustamine
- **Ekspordinõustamine**



- Turu- ja kliendiuuringud
- Turukülastused/müügivisiidid
- Ekspordistrateegiad
- **Uuringud ja analüüsid**
  - Analüütiku rent
  - Matemaatiline mudelanalüüs
  - Analüütiline lahenduste väljatöötamine
  - Uuringud ja küsitlused
  - Teadusuuringud

**Lisa 2.** Civitta Eesti AS organisatoorne struktuur



allikas: autori koostatud (seisuga 05.04.2016)

**Lisa 3.** Timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamise küsimustiku koostamise alused

Väide		Autorid, kes on nimetatud teemat enda küsimustikega analüüsinud
1	Töötajad osalevad aktiivselt ettevõtte tegevuste ja pakutavate teenuste parendamises	Mahfouz 2011; Hofacker <i>et al</i> 2008
2	Civitas on töö teostamisel tavapärane töötamine meeskondadena	Mahfouz 2011; Eyong 2009; Hofacker <i>et al</i> 2008
3	Juhul kui teenuse osutamisega on seotud mitu inimest, on informatsiooni jagamine nende vahel sujuv	Eyong 2009; Hofacker <i>et al</i> 2008; Lyons <i>et al</i> 2013
4	Töötajate oskusi aredatakse pidevalt	Eyong 2009; Hofacker <i>et al</i> 2008
5	Töötajate esitatud ettepanekuid võetakse arvesse ettevõtte ja pakutavate teenuste arendamisel	Mahfouz 2011; Hofacker <i>et al</i> 2008
6	Ettevõtte protsessid toimivad täna läbimõeldult parimal võimalikul moel	Hofacker <i>et al</i> 2008; Lyons <i>et al</i> 2013
7	Sama hinnataseme juures eelistavad kliendid konkurentide teenustele Civitta teenust	Teema lisatud magistritöö autori poolt, hindamaks pakutavat väärtust.
8	Töö teostamisel lähtutakse alati lähteülesandega etteantud tegevuskavast ehk viiakse ellu kõik tegevuskavas kirjeldatud tegevused	Mahfouz 2011; Hofacker <i>et al</i> 2008
9	Töötajad on pigem kitsalt spetsialiseerunud teostama teatud tegevusi / osutama teatud teenuseid	Eyong 2009; Hofacker <i>et al</i> 2008
10	Tööde lõpptulemused vastavad täiel määral ja täpselt klientide vajadustele ja ootustele	Hofacker <i>et al</i> 2008
11	Täna eksisteerib turul teenuste nõudlus, mida Civitta ei paku, kuid võiks pakkuda	Lyons <i>et al</i> 2013
12	Teenuste osutamisel teostatakse ainult neid tegevusi, mis on lõpptulemuse saavutamiseks vajalikud	Mahfouz 2011; Hofacker <i>et al</i> 2008
13	Teenuste osutamisel on rakendatud toimiv süsteem kvaliteedi tagamiseks	Mahfouz 2011; Hofacker <i>et al</i> 2008
14	Teenuste osutamisel ei ole vaja tegevusi korrata teise töötaja või enda hooletuse, valesti valitud töömeetodite või muul põhjusel	Hofacker <i>et al</i> 2008
15	Teenuste pakkumisel ei valmi töö kunagi hiljem kui kliendiga kokkulepitud tähtajal	Hofacker <i>et al</i> 2008
16	Teenuste osutamisel on protsess jaotatud väiksemateks osadeks	Mahfouz 2011; Lyons <i>et al</i> 2013
17	Tööks vajalik info on ettevõttesiseselt kergesti leitav ja kättesaadav	Eyong 2009; Hofacker <i>et al</i> 2008; Lyons <i>et al</i> 2013
18	Civitta kliendiportfellis on suur püsiklientide osakaal	
19	Ettevõtte tööruumid on korras ja tööks vajalikud vahendid lihtsalt leitavad	Mahfouz 2011; Hofacker <i>et al</i> 2008
20	Teenuste pakkumisel tehtud vigu analüüsitakse süstemaatiliselt ja otsitakse parandusvõimalusi	Mahfouz 2011
21	Teenuste osutamisel mõeldakse alati täpselt läbi, millised tegevused on lõpptulemuse saavutamiseks vajalikud	Mahfouz 2011; Hofacker <i>et al</i> 2008
22	Tööülesannete sooritamiseks kasutatakse standardiseeritud protseduure	Mahfouz 2011; Hofacker <i>et al</i> 2008

23	Teenuste osutamise protsessis on alati vähemalt üks inimene, kes omab kogu konkreetse projektiga seotud informatsiooni	Eyong 2009; Hofacker <i>et al</i> 2008, Lyons <i>et al</i> 2013
24	Teenuste osutamisel arvestatakse töötajate oskuste ja teadmistega parimal võimalikul viisil	Hofacker <i>et al</i> 2008
25	Teenuse osutamisel on eesmärgiks ületada kliendi ootusi / pakkuda kliendile rohkem kui ta on algselt küsinud	Teema lisatud magistritöö autori poolt, hindamaks pakutavat väärtust.
26	Kasutatavad IT-lahendused (tarkvara, teenused) on piisavad ja töökorras	Mahfouz 2011; Hofacker <i>et al</i> 2008
27	Töö teostamise protsess on selge	Hofacker <i>et al</i> 2008
28	Kliendid ei pea Civitta poolt pakutavaid teenuseid liiga kalliks	Teema lisatud magistritöö autori poolt, hindamaks pakutavat väärtust.
29	Ettevõtte igal tasandil suhtutakse muutustesse kui loomulikesse nähtustesse	Eyong 2009
30	Civitta poolt osutatavate teenuste nõudluse muutumisel on ettevõttel võimalik kiiresti paindlikult reageerida	Lyons <i>et al</i> 2013
31	Teenuse osutamisel on eesmärgiks teostada kõik vajalikud tegevused minimaalselt lühikese perioodi jooksul	Teema lisatud magistritöö autori poolt, hindamaks voo ühtlust.
32	Teenuse osutamisega alustades tehakse alati selgeks, millised on kliendi vajadused ja ootused	Mahfouz 2011; Hofacker <i>et al</i> 2008
33	Kliendid on Civitta poolt pakutava teenusega rahul	Teema lisatud magistritöö autori poolt, hindamaks pakutavat väärtust.
34	Teenuse osutamisel on eesmärgiks saada töö valmis enne kliendiga kokkulepitud tähtaega	Hofacker <i>et al</i> 2008
35	Töö teostamise igal hetkel on ülevaade, millised tegevused on juba teostatud ja mida on vaja veel teha tulemuse saavutamiseks	Hofacker <i>et al</i> 2008

Allikas: (Mahfouz 2011: 185-187; Lyons *et al* 2013: 484; Eyong 2009: 60, Hofacker *et al* 2008: 10-11), autori koostatud

**Lisa 4.** Küsimustik timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamisest Civitta Eestis

*Hea töökaaslane*

*Alljärgneva küsimustiku eesmärgiks on hinnata kuivõrd timmitud mõtteviisi põhimõtted on Civitta Eestis rakendatud. Kuna timmitud mõtteviis on ajalooliselt välja arenenud tööstusettevõtetes, siis ei ole alljärgnevas küsimustikus õigeid ja valesid vastuseid – kõik timmitud mõtteviisi põhimõtted ei peagi teenussektoris olema rakendatavad. Seega vasta küsimustikule palun ausalt enda subjektiivsest hinnangust lähtuvalt.*

**1. Ametikoht:**

**2. Staaž Civitta Eestis:**

- vähem kui 1 aasta
- kuni 3 aastat
- kuni 5 aastat
- rohkem kui 5 aastat

**3. Palun anna alltoodud väidetele hinnang kuue-palli skaalal lähtuvalt Civitta Eesti tänastest toimimis- ja teenuse osutamise põhimõtetest, kus**

- 1 - üldse ei ole nõus / ei kehti
- 2 - ei ole nõus / tavaliselt ei kehti
- 3 - pigem ei ole nõus / pigem ei kehti
- 4 - pigem nõus / pigem kehtib
- 5 - nõus / tavaliselt kehtib
- 6 - täiesti nõus / alati kehtib

Väide		1	2	3	4	5	6
1	Töötajad osalevad aktiivselt ettevõtte tegevuste ja pakutavate teenuste parendamises						
2	Civittas on töö teostamisel tavapärane töötamine meeskondadena						
3	Juhul kui teenuse osutamisega on seotud mitu inimest, on informatsiooni jagamine nende vahel sujuv						
4	Töötajate oskusi arendatakse pidevalt						
5	Töötajate esitatud ettepanekuid võetakse arvesse ettevõtte ja pakutavate teenuste arendamisel						
6	Ettevõtte protsessid toimivad täna läbimõeldult parimal võimalikul moel						
7	Sama hinnataseme juures eelistavad kliendid konkurentide teenustele Civitta teenust						

8	Töö teostamisel lähtutakse alati lähteülesandega etteantud tegevuskavast ehk viiakse ellu kõik tegevuskavas kirjeldatud tegevused						
9	Töötajad on pigem kitsalt spetsialiseerunud teostama teatud tegevusi / osutama teatud teenuseid						
10	Tööde lõpptulemused vastavad täiel määral ja täpselt klientide vajadustele ja ootustele						
11	Täna eksisteerib turul teenuste nõudlus, mida Civitta ei paku, kuid võiks pakkuda						
12	Teenuste osutamisel teostatakse ainult neid tegevusi, mis on lõpptulemuse saavutamiseks vajalikud						
13	Teenuste osutamisel on rakendatud toimiv süsteem kvaliteedi tagamiseks						
14	Teenuste osutamisel ei ole vaja tegevusi korrata teise töötaja või enda hooletuse, valesti valitud töömeetodite või muul põhjusel						
15	Teenuste pakkumisel ei valmi töö kunagi hiljem kui kliendiga kokkulepitud tähtajal						
16	Teenuste osutamisel on protsess jaotatud väiksemateks osadeks						
17	Tööks vajalik info on ettevõttesiseselt kergesti leitav ja kättesaadav						
18	Civitta kliendiportfellis on suur püsiklientide osakaal						
19	Ettevõtte tööruumid on korras ja tööks vajalikud vahendid lihtsalt leitavad						
20	Teenuste pakkumisel tehtud vigu analüüsitakse süstemaatiliselt ja otsitakse parandusvõimalusi						
21	Teenuste osutamisel mõeldakse alati täpselt läbi, millised tegevused on lõpptulemuse saavutamiseks vajalikud						
22	Tööülesannete sooritamiseks kasutatakse standardiseeritud protseduure						
23	Teenuste osutamise protsessis on alati vähemalt üks inimene, kes omab kogu konkreetse projektiga seotud informatsiooni						
24	Teenuste osutamisel arvestatakse töötajate oskuste ja teadmistega parimal võimalikul viisil						
25	Teenuse osutamisel on eesmärgiks ületada kliendi ootusi / pakkuda kliendile rohkem kui ta on algselt küsinud						
26	Kasutatavad IT-lahendused (tarkvara, teenused) on piisavad ja töökorras						
27	Töö teostamise protsess on selge						
28	Kliendid ei pea Civitta poolt pakutavaid teenuseid liiga kalliks						
29	Ettevõtte igal tasandil suhtutakse muutustesse kui loomulikesse nähtustesse						
30	Civitta poolt osutatavate teenuste nõudluse muutumisel on ettevõttel võimalik kiiresti paindlikult reageerida						
31	Teenuse osutamisel on eesmärgiks teostada kõik vajalikud tegevused minimaalselt lühikese perioodi jooksul						
32	Teenuse osutamisega alustades tehakse alati selgeks, millised on kliendi vajadused ja ootused						
33	Kliendid on Civitta poolt pakutava teenusega rahul						
34	Teenuse osutamisel on eesmärgiks saada töö valmis enne kliendiga kokkulepitud tähtaega						
35	Töö teostamise igal hetkel on ülevaade, millised tegevused on juba teostatud ja mida on vaja veel teha tulemuse saavutamiseks						

**Lisa 5.** Civitta Eesti AS juhtkonna ja spetsialistide hinnangud küsitluse väidetele

Väide		Juhtkond				Töötajad				Kokku			
		Keskmine	Standardhälve	Maksimum	Miinum	Keskmine	Standardhälve	Maksimum	Miinum	Keskmine	Standardhälve	Maksimum	Miinum
1	Töötajad osalevad aktiivselt ettevõtte tegevuste ja pakutavate teenuste parendamises	4,50	0,50	5	4	4,10	0,61	5	3	4,16	0,61	5	3
2	Civittas on töö teostamisel tavapärane töötamine meeskondadena	4,25	0,43	5	4	3,90	0,87	5	2	3,96	0,82	5	2
3	Juhul kui teenuse osutamisega on seotud mitu inimest, on informatsiooni jagamine nende vahel sujuv	4,50	0,50	5	4	4,52	0,59	5	3	4,52	0,57	5	3
4	Töötajate oskusi arendatakse pidevalt	4,25	0,43	5	4	4,24	0,68	5	3	4,24	0,65	5	3
5	Töötajate esitatud ettepanekuid võetakse arvesse ettevõtte ja pakutavate teenuste arendamisel	5,00	0,00	5	5	4,48	0,79	6	3	4,56	0,75	6	3
6	Ettevõtte protsessid toimivad täna läbimõeldult parimal võimalikul moel	4,25	0,83	5	3	3,86	0,64	5	3	3,92	0,69	5	3
7	Sama hinnataseme juures eelistavad kliendid konkurentide teenustele Civitta teenust	5,50	0,50	6	5	4,05	0,58	5	3	4,28	0,78	6	3
8	Töö teostamisel lähtutakse alati lähteülesandega etteantud tegevuskavast ehk viiakse ellu kõik tegevuskavas kirjeldatud tegevused	5,00	0,71	6	4	4,57	0,79	6	3	4,64	0,79	6	3
9	Töötajad on pigem kitsalt spetsialiseerunud teostama teatud tegevusi / osutama teatud teenuseid	2,75	0,43	3	2	2,86	0,99	5	1	2,84	0,92	5	1
10	Tööde lõpptulemused vastavad täiel määral ja täpselt klientide vajadustele ja ootustele	4,50	0,50	5	4	4,52	0,50	5	4	4,52	0,50	5	4
11	Täna eksisteerib turul teenuste nõudlus, mida Civitta ei paku, kuid võiks pakkuda	5,00	0,71	6	4	3,81	0,73	6	3	4,00	0,85	6	3
12	Teenuste osutamisel teostatakse ainult neid tegevusi, mis on	4,50	0,50	5	4	3,95	0,79	5	2	4,04	0,77	5	2

	lõpptulemuse saavutamiseks vajalikud												
13	Teenuste osutamisel on rakendatud toimiv süsteem kvaliteedi tagamiseks	4,25	0,43	5	4	4,29	0,55	5	3	4,28	0,53	5	3
14	Teenuste osutamisel ei ole vaja tegevusi korrata teise töötaja või enda hooletuse, valesti valitud töömeetodite või muul põhjusel	4,50	0,50	5	4	4,33	0,56	5	3	4,36	0,56	5	3
15	Teenuste pakkumisel ei valmi töö kunagi hiljem kui kliendiga kokkulepitud tähtajal	4,75	0,83	6	4	4,48	1,05	6	3	4,52	1,02	6	3
16	Teenuste osutamisel on protsess jaotatud väiksemateks osadeks	4,25	0,43	5	4	4,71	0,70	6	4	4,64	0,69	6	4
17	Tööks vajalik info on ettevõttesiseselt kergesti leitav ja kättesaadav	4,50	0,50	5	4	4,38	0,49	5	4	4,40	0,49	5	4
18	Civitta kliendiportfellis on suur püsiklientide osakaal	5,25	0,43	6	5	4,29	0,55	5	3	4,44	0,64	6	3
19	Ettevõtte tööruumid on korras ja tööks vajalikud vahendid lihtsalt leitavad	5,25	0,43	6	5	4,86	0,71	6	4	4,92	0,69	6	4
20	Teenuste pakkumisel tehtud vigu analüüsitakse süstemaatiliselt ja otsitakse parandusvõimalusi	4,75	0,43	5	4	4,29	0,82	6	3	4,36	0,79	6	3
21	Teenuste osutamisel mõeldakse alati täpselt läbi, millised tegevused on lõpptulemuse saavutamiseks vajalikud	4,00	0,00	4	4	3,95	0,84	5	2	3,96	0,77	5	2
22	Tööülesannete sooritamiseks kasutatakse standardiseeritud protseduure	4,50	0,50	5	4	4,48	0,73	6	3	4,48	0,70	6	3
23	Teenuste osutamise protsessis on alati vähemalt üks inimene, kes omab kogu konkreetse projektiga seotud informatsiooni	5,00	0,71	6	4	4,90	0,81	6	3	4,92	0,80	6	3
24	Teenuste osutamisel arvestatakse töötajate oskuste ja teadmistega parimal võimalikul viisil	4,75	0,43	5	4	4,33	0,64	5	3	4,40	0,63	5	3
25	Teenuse osutamisel on eesmärgiks ületada kliendi ootusi / pakkuda kliendile rohkem kui ta on algselt küsinud	5,00	0,71	6	4	4,33	0,94	6	3	4,44	0,94	6	3
26	Kasutatavad IT-lahendused (tarkvara, teenused) on piisavad ja töökorras	4,75	0,43	5	4	4,43	0,90	6	3	4,48	0,85	6	3
27	Töö teostamise protsess on selge	4,50	0,87	5	3	4,52	0,59	6	4	4,52	0,64	6	3
28	Kliendid ei pea Civitta poolt pakutavaid teenuseid liiga kalliks	4,00	0,00	4	4	3,29	0,63	4	2	3,40	0,63	4	2
29	Ettevõtte igal tasandil suhtutakse muutustesse kui loomulikesse nähtustesse	4,75	0,43	5	4	4,62	0,49	5	4	4,64	0,48	5	4
30	Civitta poolt osutatavate teenuste nõudluse muutumisel on ettevõttel	4,75	0,43	5	4	4,14	0,64	5	3	4,24	0,65	5	3



	võimalik kiiresti paindlikult reageerida													
31	Teenuse osutamisel on eesmärgiks teostada kõik vajalikud tegevused minimaalselt lühikese perioodi jooksul	4,75	0,43	5	4	4,81	0,91	6	3	4,80	0,85	6	3	
32	Teenuse osutamisega alustades tehakse alati selgeks, millised on kliendi vajadused ja ootused	5,00	0,00	5	5	4,90	0,68	6	4	4,92	0,63	6	4	
33	Kliendid on Civitta poolt pakutava teenusega rahul	5,00	0,00	5	5	4,71	0,55	6	4	4,76	0,51	6	4	
34	Teenuse osutamisel on eesmärgiks saada töö valmis enne kliendiga kokkulepitud tähtaega	3,00	1,00	4	2	3,57	0,95	6	2	3,48	0,98	6	2	
35	Töö teostamise igal hetkel on ülevaade, millised tegevused on juba teostatud ja mida on vaja veel teha tulemise saavutamiseks	4,25	0,43	5	4	4,38	0,58	5	3	4,36	0,56	5	3	

**Lisa 6.** Civitta Eesti AS-is läbiviidud osalusvaatluse plaan

**Vaatlusobjekt:** .....

**Osalusvaatluse aeg:** .....

**Osalejad:** .....

**1. Protsess:**

Teostatavad tegevused	Tegevuse teostaja	Tegevuse teostamiseks kulunud aeg	Kommentaariid

**2. Tähelepanekud timmitud mõtteviisis põhimõtete rakendamise osas**

Timmitud mõtteviisi põhimõte	Timmitud mõtteviisi rakendamise ilmingud Civittas	Täna sed kitsaskohad timmitud mõtteviisi rakendamisel	Kommentaariid
Väärtuse defineerimine kliendi vaatevinklist			
Väärtusvoo tuvastamine			
Tegevuste seadmine ühtsesse voogu			
Tõmbest lähtuv tootmine			
Täiuslikkuse poole püüdlemine ning pidev areng			

**Lisa 7.** Civitta Eesti AS-is läbiviidud intervjuu ja fookusgrupi intervjuude kava

**Intervjuu kava**

Fookusgrupi intervjuu üldine loogika lähtub Civitta teenusprotsessist. Osalistel palutakse kirjeldada, kuidas toimub täna teenuse osutamine alates müügist kuni töö üleandmiseni, sh jätkutegevuste elluviimiseni. Intervjueerija on ette valmistanud suunavad küsimused, millest lähtuvalt üritatakse tuvastada protsessis esinevaid võimalikke raiskamisi ning nende parandamisvõimalusi.

TEGEVUS	SUUNAVAD KÜSIMUSED:
<b>Müük, kavandamine ja avakohtumine</b>	<p><b>Kliendi vajaduste tajumine:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kas me pakume alati kliendile täpselt seda, mida ta vajab? Kust me teame, et me seda pakume? Kuidas me selles veendume? Kas me saaks kuidagi paremini selles veenduda?</li> </ul> <p><b>Väärtuspakkumine:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Üldjuhul leiti, et Civitta poolt pakutavaid teenuseid peetakse klientide poolt liiga kalliks? Mis selle põhjuseks on? Kas me pakume valet asja? Kas seda saaks muuta?</li> <li>Töötajad ei olnud ka kindlad, et kliendid sama hinnataseme juures eelistaksid konkurentide teenustele Civitta teenust. Miks? Kas me saaksime seda muuta?</li> </ul> <p><b>Turu tundmine:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kas teie leiate, et täna on turul teenuseid, mida me ei paku, aga mida me võiksime pakkuda? Miks me siis ei paku?</li> </ul>
<b>Töö teostamine</b>	<p><b>Väärtust mitteloovald tegevused:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kas me teeme töö teostamisel ka selliseid ülesandeid, mida tegelikult ei oleks vaja teha? Miks me seda teeme?</li> <li>Kas juhul kui lähteülesandega antakse ette tegevuskava või me ise defineerime esialgses tegevuskavas ülesanded, mida tegelikult ei ole vaja teostada, kas me oskame õigel hetkel tegevuste teostamisest loobuda?</li> </ul> <p><b>Töö standardiseerimine:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kas Civittas eksisteerivad täna tööülesannete teostamisel standardiseeritud protseduurid? Kui jah, siis kas te jälgite neid? Kui ei jälg, siis miks? Kui ei eksisteeri, siis kas oleks võimalik luua? Kui on võimalik luua, siis miks me ei ole loonud?</li> <li>Kas te üldiselt näete täna ettevõtte protsessides parendusvõimalusi? Kus? Miks me neid ei rakenda?</li> <li>Suhteliselt kesise hinnangu sai väide „teenuste osutamisel arvestatakse töötajate oskuste ja teadmistega parimal võimalikul viisil“. Kas seda siis ei teha? Miks ei tehta?</li> </ul> <p><b>Voo loomine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuidas jaotatakse teenuse osutamise protsess väiksemateks osadeks? Kuidas saavutatakse töö teostamise protsessis ülevaade juba teostatud ja veel teostamist vajavatest tegevustest?</li> <li>Miks ei ole Civittas meeskondades töötamine tavaline? Kas peaks olema? Mida see juurde annaks, mille muudaks keerulisemaks? Milliseid vajakajäämisi on informatsiooni jagamisel meeskondades</li> </ul>

	<p>töötades? Informatsioonivahetus? Kuidas neid ületada?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kui teenuse osutamise protsessis on alati üks inimene, kes omab kogu informatsiooni, siis miks ei ole tööks vajalik informatsioon alati ettevõttesiseselt kergesti leitav ja kättesaadav? Kas seda oleks võimalik muuta?</li> </ul>
<b>Töö üleandmine</b>	<p><b>Kliendirahulolu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Läbiviidud küsimustikus sai väide „kliendid on Civitta poolt pakutava teenusega rahul“ kõrgema hinde kui väide „tööde lõpptulemused vastavad täiel määral ja täpselt klientide vajadustele ja ootustele“. Kas siin on ka mingi loogika?</li> <li>Mis asjaoludel on eesmärgiks töö valmimine enne kliendiga ettenähtud tähtaega? Kas see on vajalik? Kas seda saaks / oleks mõistlik muuta?</li> <li>Mis asjaoludel see hiline, kas seda oleks võimalik muuta?</li> </ul> <p><b>Kvaliteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kui tihti ja miks on vaja teenuse osutamisel tegevusi korrata? Kas seda oleks võimalik vältida?</li> <li>Kas meil on kvaliteeditagamiseks mingi süsteem olemas? Milline? Kas me seda ka rakendame?</li> </ul>
<b>Jätkutegevused</b>	<p><b>Vigade analüüs ja ettevõtte arendamine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuivõrd analüüsitakse teenuste pakkumisel tehtud vigu? Kui ei analüüsita, siis miks? Kas peaks rohkem analüüsima? Kuidas seda teha?</li> <li>Kas töötajate oskusi peaks arendama rohkem?</li> <li>Kas töötajad peaksid rohkem panustama ettevõtte ja pakutavate teenuste arendamisse?</li> </ul>

## SUMMARY

### IMPLEMENTING THE PRINCIPLES OF LEAN THINKING IN A SERVICE COMPANY ON THE EXAMPLE OF CIVITTA EESTI LLC

Kristiina Oll

In most of the advanced economies the vast majority of value added is provided by service sector. However, according to Slack *et al* (2010: 448) in terms of efficiency of the operations service industry is a long way behind compared to manufacturing. Due to changing market conditions, especially increased customer expectations, increased competition and tightened regulations, also service companies have been forced to look for suitable ways to increase efficiency (Allway, Corbett 2002: 46). For improving their business processes many service companies have taken over techniques originated from manufacturing, which include also lean thinking (Abdi *et al* 2006: 191).

Today globally used lean thinking principles were developed in the mid of 1950s in Japanese auto industry to find a more competitive method for production than mass production (Leite, Vieira 2015: 529). The foundation of lean thinking is based on offering the value for the customer and increasing production efficiency by eliminating waste. The main reason behind the popularity of the concept is the offered opportunity to combine two conflicting objectives – to achieve higher quality of the customer service while reducing delivery times and manufacturing costs.

Due to the fact that the concept of lean thinking comes from the production plant the earlier applications of the concept also concentrate on manufacturing companies. Deployment of lean thinking in the service sector was related with the need of production companies to expand the principles to their external partners, which included also service companies, in order to achieve additional efficiency in their operations. (Andres-Lopez *et al* 2015: 24) From there on lean thinking has been introduced also in

service companies which are not directly related with manufacturing. Although various studies and conducted case studies have shown that lean thinking principles can be transferred to service companies and lead to significant added value, there are still service sector specific characteristics, which may make it difficult to fully implement lean thinking in service sector or to get expected benefits from the principles meant for the production companies.

The current master's thesis focuses on finding possibilities to raise competitiveness and improve business processes of the service company Civitta Eesti by using the principles of lean thinking. Civitta Eesti, consultancy founded in 2001, offers services related with strategic planning, research, analysis, finding funding possibilities and implementing different projects. In the situation where there is growing competition in the market and need to ensure maximum customer satisfaction, competitive salaries for the employees and acceptable profit for the owners, also Civitta Eesti has to find ways to eliminate unnecessary activities from its business processes – find a way to use existing resources as efficiently as possible. Because of that, management of Civitta Eesti is ready to consider implementing the principles of lean thinking in their company. But, as Civitta isn't a manufacturing company it was necessary before the actual implementation to evaluate the potential risks related with the implementation of the principles of lean thinking and based on that evaluate whether and to what extent it is practical to implement the concept in the company.

The research problem of the thesis was to understand whether and to what extent it is practical to implement principles of lean thinking in service companies and which problems can potentially associate with the implementation. The aim of the thesis was to give recommendation to service company Civitta Eesti on how and what level it is appropriate to apply the principles of lean thinking to improve company's performance.

In order to achieve the set aim of the thesis the following tasks were set:

- to explore the concept of lean thinking and main reasons behind development of the idea;
- to analyse the implementation of lean thinking on strategic level;
- to analyse implementation of lean thinking on operational level;

- to examine the specifics of the implementation of lean thinking and related problems with it in service companies;
- to describe the study object Civitta Eesti Llc;
- to develop suitable methodology to conduct the empirical study;
- to describe Civitta Eesti's today's processes in order to understand flow and value creation,
- to identify the nature and the level of the implementation of lean thinking principles in Civitta Eesti today;
- to analyse to what extent and how can Civitta Eesti optimize processes based on the concept of lean thinking.

Based on the set tasks the work was prepared in two parts – theoretical and empirical. Theoretical part concentrates on the overall framework of lean thinking. An overview of the origin of lean thinking and its evolution from manufacturing related concept to the service sector concept was given. In addition, implementation of lean thinking on strategic and operational level was described. Implementation of lean thinking on strategic level means taking over the five main principles: defining value from the customer's perspective, identifying value stream, creating flow, production based on pull and seeking for perfection. Implementation of lean thinking on operational level concentrates more on using different techniques and reducing waste. In theoretical part also main potential problems and challenges related with implementing the principles of lean thinking in service sector were described.

Empirical part consists of a case study where possibilities of implementing lean principles in Civitta Eesti were evaluated. For that author carried out a questionnaire among the employees and the management of Civitta Eesti, interviewed the CEO of Civitta Eesti, carried out two focus group interviews with the employees and implemented the participatory observations. The results showed that although there is no conscious and systematic implementation of lean thinking in Civitta Eesti then in some level all the principles of lean thinking were implemented in the company. Still, author recognized some possibilities to achieve even higher implementation level of the lean principles in the company:

- to reduce risk of overproduction the maximum score in employees self-evaluation and customer satisfaction survey should be changed from “beyond expectations” to “fully according to the expectations”;
- to ensure that only value adding activities are carried out, to reduce activities related to wastes and to reduce under- or overutilization of the workforce, action plan should be created for each project ideally in standardized form but definitely in written form;
- to ensure better overview of the activities in the value creation process just-in-time production, including visualization techniques could be used;
- to ensure that the work meets the needs of the customer and to reduce the potential defects in the work implementation process, activities should be standardized as much as possible by using value stream mapping;
- to reduce under- or overutilization of the resources, working in teams should be promoted;
- to ensure continuous development and strive to the perfection, operational level staff should be encouraged more to generate ideas for the development;
- to develop company and offered services based on the made mistakes and lessons learned, opportunities to learn from the experiences and mistakes of the co-workers should be created.

Still, there are some reasons why it is not possible to fully implement all the principles of lean thinking in Civitta. The main bottlenecks are high labour intensity, unique services, high role of the customer in the service provision process, using ideas and information as the main input in creating value and barriers related with regulations. Although, the first four are more related with service sector than manufacturing, the last one affects both service and production companies. The main problem related with the high labour intensity is the fact that implementing lean may reduce the motivation of the employees who are used to make things differently. The fact that Civitta’s services are unique and custom made for each customer makes it difficult to standardise the processes. As introducing the principles of lean thinking to the customers is even more difficult than introducing them to the employees then the high role of the customer in the service provision makes it more difficult to follow the principles of lean thinking.



Using the ideas and information as the main input makes it more difficult to predict the end result and thus ensure the value. Finally, barriers related with the regulations make it more difficult for Civitta to map the expectations of the customer.

Based on problems described above, author can't suggest Civitta Eesti to fully implement the principles of lean thinking. However, author sees potential from the partial implementation of the principles. In particular, author suggests to Civitta Eesti to focus on the value created for the customer, to identify more precisely activities that create value and to concentrate on them throughout the whole process of the project and to strive to the perfection and continuous improvement. For that author suggests just-in-time and value stream mapping tools.

The main contribution of the thesis to the literature of lean thinking is the deeper observation of lean thinking in the service organisation. Although, lean service has been investigated almost 20 years, according to author's opinion the topic has still been explored by rather limited authors in limited sectors – mainly in healthcare, financial sector and food services. Even less research has been made in companies offering so called professional services, which has been looked more deeply in current thesis. Author sees that additional research could be made in similar companies to evaluate whether service sector specific limitations, which occurred in Civitta as factors which limit possibility to fully implement lean, can also be found in other companies. Also, author finds that more research should be made to evaluate whether partial lean implementation could be considered as implementing lean or not.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kristiina Oll

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Timmitud mõtteviisi põhimõtete rakendamine teenusettevõttes Civitta Eesti AS näitel“, mille juhendaja on dotsent Tõnu Roolaht,
  - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 25.05.2016